

**ANTÓNIO PEDRO BOAS CANDA**

**O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO EM  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: UMA  
ABORDAGEM SUPORTADA EM ESTUDO DE  
CASO**

**Orientadora: Maria Teresa Gomes Valente da Costa**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2013**

**ANTÓNIO PEDRO BOAS CANDA**

**O PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO EM  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: UMA  
ABORDAGEM SUPORTADA EM ESTUDO DE  
CASO**

Dissertação a apresentar para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresa, no Curso de Mestrado em Gestão de Empresa, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientadora: Prof. Doutora Maria Teresa Gomes Valente da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2013**

## **Epígrafe**

*Todos os génios são parasitas. Alimentam-se da mesma fonte – o sangue da vida... não há mistério sobre à origem das coisas. Somos todos parte da criação, todos reis, todos poetas, todos músicos; só temos que nos abrir, descobrir o que já lá está.*

*Henry Miller*

## **Dedicatória**

-Aos meus queridos pais e aos meus queridos irmãos e irmãs que sempre me apoiaram incondicionalmente e incentivaram-me para os estudos, a minha namorada, minha fonte de inspiração.

## **Agradecimentos**

- A Jeová Deus, por me dar forças e providenciar que esta formação fosse possível, a minha família, especialmente ao meu pai, Pedro Fonseca Canda e a minha mãe Ângela António Canzala Boas, exemplos de coragem e persistência.

- Aos meus queridos irmãos: Domingos Boas Canda, Luiz Boas Canda, Cláudio Boas Canda, Gelson Pedro Boas Canda, Obede Boas Canda e as minhas queridas irmãs: Milca Boas Canda, Loide Boas Canda, Eunice Boas Canda e a Zípora Boas Canda. Ao meu tio, Gaspar Alexandre João, que também sempre me apoiou, a minha namorada, Madylene Quintas Faustino, minha fonte de inspiração.

- A minha orientadora, Dr.<sup>a</sup> Maria Teresa Gomes Valente da Costa pelo incansável apoio e orientação que sempre me deu, aliás, a ela merecesse todo mérito para a conclusão dessa dissertação.

- Quero agradecer também aos meus colegas, as minhas colegas e a todos os professores e professoras que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação, principalmente os professores e professoras pertencentes a Faculdade de Economia e Gestão, em especial ao meu professor da cadeira de Empreendedorismo e Inovação, Dr. António Augusto Costa, por despertar em mim o gosto por essa cadeira que por fim deu origem a esse trabalho de investigação. Ao professor Dr. Artur Parreira, pela sua contribuição na revisão e correção da língua portuguesa.

- Agradecimentos aos gestores das empresas que colaboraram connosco para que este trabalho fosse possível. Gonçalo Mendes (Prane Interactive); Rudolfo Santos (Green Telecom); Cristina Fonseca (Talkdesk); André Vicente Rodrigues (Myout); Manuel Bertrand Cabral (Digisfera).

- Agradecimentos também ao Ministério das Pescas de Angola pelo patrocínio que tornou possível essa formação, e, a universidade Lusófona de humanidade e tecnologias por me aceitar como um de seus formandos.

## Resumo

O presente estudo incide sobre as várias fases do processo empreendedor, e tem como objetivo principal analisar o processo empreendedor em empresas (*startups*) de base tecnológica. Como objetivos específicos pretende:

1. Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades nestas empresas;
2. Como é desenvolvido o plano de negócios nestas empresas;
3. Como são determinados e captados os recursos necessários nestas empresas;
4. Como são geridas estas empresas.

Ao realizar este estudo, optamos por uma metodologia qualitativa, de estudo de caso. Escolhemos este método porque do nosso ponto de vista é o mais adequado possível ao tipo da investigação e dos objetivos que pretendemos atingir, tendo em conta que não existe um método ideal para o tratamento dos dados. Para o estudo proposto utilizamos diversos procedimentos para a recolha de informação, na qual o mais predominante foi a técnica de entrevista semiestruturada. A amostra deste estudo envolveu cinco empresas (*startups*) de base tecnológica que estão a desenvolver a sua atividade empreendedora na incubadora de empresas do polo tecnológico de *taguspark*. No que diz respeito aos resultados obtidos, verificou-se que os empreendedores entrevistados conhecem as fases do processo empreendedor. De acordo com os empreendedores entrevistados, as principais dificuldades enfrentados ao longo do processo empreendedor foram a identificação e avaliação da oportunidade, falta de suporte técnico na elaboração do plano de negócios, a falta de experiência dos empreendedores e ainda dificuldades na captação de recursos, nomeadamente financeiros na fase mais inicial do projeto. Os empreendedores entrevistados revelaram ainda algumas tendências importantes no que concerne à gestão das suas empresas, destacando-se a preocupação pelo envolvimento das equipas e sua formação, assim como na formulação de estratégias de crescimento, através da definição de metas a curto, médio e a longo prazo.

Palavras-Chave: Processo empreendedor, *startups* de base tecnológica, estudo de caso.

## Abstract

The present study focuses on the various stages of the entrepreneurial process, and aims at analyzing the entrepreneurial process in companies (startups) with technological bases. As specific objectives, its aims to:

1. Understanding how they are identified and assessed the opportunities in these companies;
- 2 . How is the business plan developed in these companies;
- 3 . How are determined and obtained the necessary resources in these companies;
- 4 .how are these companies are managed.

By conducting this study, we chose a qualitative methodology, case study. We chose this method because from our point of view this is the best possible type of research and the goals we want to achieve, given that there is no ideal method for the treatment of the data. For the proposed study, we used several procedures for the collection of information in which the most predominant was the semi-structured interview techniques. The sample for this study involved five companies (startups) technology based that are developing their entrepreneurial activity in the business incubator of technological center *taguspark*. Concerning to the results obtained we verified that the respondents know the developers stages of entrepreneur. And according to the entrepreneurs interviewed, the main difficulties faced during the entrepreneurial process were the identification and evaluation of opportunities, lack of technical support in the preparation of the business plan, the lack of experience of entrepreneurs and even difficulties in fundraising, the particularly financial at the initial stage of the project. Entrepreneurs surveyed also revealed some important trends regarding the management of their companies, highlighting concerns the involvement of the teams and their training, as well as in the formulation of growth strategies, by setting goals in the short, medium and long term.

Keywords: Process entrepreneurial, technology-based startups, case study.

## **Abreviaturas, siglas e símbolos**

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

EU – União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GPS – Global Positioning System (Sistema de Posicionamento Global)

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ME – Micro Empresas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Medias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

TEA – Total Early-Stage Entrepreneurship Activity (Taxa de Actividade Empreendedora)

## Índice

Introdução.....	13
Metodologia utilizada em defesa do estudo de caso .....	15
Procedimento para a Recolha de Informação.....	17
Capítulo I – Enquadramento teórico .....	19
1.1. O empreendedorismo e o empreendedor.....	19
1.2. Inovação .....	26
1.3. Tipos de Inovações.....	29
1.4. Inovação Tecnológica.....	31
Capítulo II – O processo empreendedor.....	33
Capítulo III - A atividade Empreendedora no Mundo e em Portugal .....	41
3.1. O empreendedorismo no mundo .....	41
3.2. Empreendedorismo em Portugal .....	43
Capítulo IV – Investigação Empírica .....	53
4.1. Análise das Entrevistas.....	57
4.2. Limitações da pesquisa.....	63
4.3. Sugestões para trabalhos futuros .....	64
Conclusão .....	65
Bibliografia.....	69
Anexos.....	83

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Diferentes interpretações em torno do conceito empreendedorismo. ....	23
Tabela 2. Algumas características do empreendedor. ....	24
Tabela 3. Algumas definições mais formais sobre inovação .....	28
Tabela 4. Características do ensino convencional versus modelo da “Oficina do Empreendedor” .....	36
Tabela 5. O processo empreendedor .....	38
Tabela 6. Cálculo comparativo da média da taxa TEA de três países (Espanha, Irlanda, Portugal).....	52

## **Lista de quadros**

Quadro nº 1 – Identificação das entrevistas .....	53
Quadro nº 2 – Identificação das Empresas selecionadas .....	54
Quadro nº 3 – Características dos Empreendedores selecionados .....	54
Quadro nº 4 – Guião das Entrevistas efetuadas .....	55

## Lista de gráficos

Gráfico nº 1. Principais dificuldades na fase de avaliação da oportunidade .....	57
Gráfico nº 2. Resultado da criação e desenvolvimento da oportunidade .....	58
Gráfico nº 3. Avaliação do ambiente de mercado .....	59
Gráfico nº 4. Dificuldades na elaboração do plano de negócio.....	60
Gráfico nº 5. Dificuldades em alterar a estratégia.....	60
Gráfico nº 6. Dificuldades na conclusão do negócio.....	60
Gráfico nº 7. Dificuldade no acesso aos recursos e aos fornecedores.....	61
Gráfico nº 8. Formas de acesso aos recursos.....	62
Gráfico nº 9. A gestão da empresa .....	62
Gráfico nº 10. Motivações inerentes ao investimento .....	63

## Lista de figuras

Figura 1. Fatores que influenciam as fases do processo empreendedor.....	34
Figura 2. Fatores críticos para o desenvolvimento económico .....	35
Figura 3. O processo empreendedor.....	40
Figura 4. Taxa de Atividade Empreendedora <i>Early-Stage</i> (TEA) por países (2001) .. .....	44
Figura 5. As condições nacionais que promovem e/ou facilitam o empreendedorismo .....	46
Figura 6. Taxa de Atividade Empreendedora <i>Early-Stage</i> (TEA) (2010) .....	49
Figura 7. Taxa de Atividade Empreendedora <i>Early-Stage</i> (TEA), dados comparativos relativamente a Espanha, Irlanda e Portugal.....	51

## **Lista de Anexos**

Quadro nº 5 Análise das Entrevistas .....	83
Quadro nº 6. Análise das Entrevistas .....	86
Quadro nº 7. Análise das Entrevistas .....	90
Quadro nº 8. Análise das Entrevistas .....	93
Quadro nº 9. Análise das Entrevistas .....	97

## Introdução

A situação económica mundial está a atravessar momentos críticos e também momentos históricos, parecendo que as histórias mundiais repetem-se ciclicamente. O cenário atual parece pois ter alguns contornos comuns ao que se passou em 1929. O crescimento da produção, a diminuição do consumo devido ao desemprego em massa e a quebra da bolsa de valores provocou a recessão económica nos Estados Unidos da América (EUA), e, devido à grande dependência entre a economia da Europa e a dos Estados Unidos, a primeira acabou por entrar em crise.

Nessa época, os governos de visão emergente criaram políticas de incentivo ao empreendedorismo, para a redução da taxa de desemprego e para estimular o crescimento económico. Nos EUA em 1932, com a eleição de um novo presidente, Franklin Delano Roosevelt, pelo partido democrata, começaram as reformas económicas denominadas *New Deal* que se baseou nas propostas do economista Inglês John Maynard Keynes. Algumas dessas medidas ou reformas eram os empréstimos ilimitados aos bancos para que pudessem disponibilizar uma linha de crédito controlada àqueles que tivessem dificuldades e quisessem retomar as suas atividades produtivas (os empreendedores).

Neste momento o mundo está novamente numa crise de dimensões tremendas, onde os índices de desemprego aumentam desenfreadamente. Nestes momentos difíceis de desemprego, o empreendedorismo pode ter um papel preponderante e ser uma boa alternativa ao emprego assalariado (trabalhar por conta de outrem), e desse modo ajudar na redução do índice elevado de desemprego.

Em Portugal, o apoio ao empreendedorismo tem-se manifestado de diversas maneiras, quer a nível político, bem como na criação de infraestruturas e recursos de apoio ao empreendedorismo. Por exemplo o programa do XVIII Governo deu particular atenção ao relançamento da economia e à promoção de empregos, através do apoio às ME e às PME.

Existe também em Portugal o programa de incubadoras de empresa, esse é um fenómeno mundial muito importante e para Portugal também o é. Este programa tem-se revelado nos países membros e não membros da OCDE, um instrumento válido com potencial de gerar com sucesso novas empresas e com isso contribuir para a criação de empregos, melhorar o sistema tecnológico das empresas numa dada localidade, comercializar a

investigação universitária, ajudar grupos sociais em desvantagem tais como jovens e as minorias, e expandir a rede de infraestruturas tecnológica. Nolan (2003)

Os Empreendedores podem também contar com a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), que existe exclusivamente para dar apoio aos jovens Empreendedores.

Neste contexto, fazendo uma análise cuidadosa e criteriosa, podemos chegar à conclusão que o empreendedorismo pode representar uma resposta para muitos problemas económicos que as sociedades têm vindo a enfrentar. Por este motivo, muitos países com visão emergente criaram ambientes propícios (políticas tributárias e de créditos), para facilitar o crescimento das empresas de base tecnológica, tendo em conta que o desenvolvimento tecnológico tem sido o motor de mudanças sociais e económicas no mundo.

Também em Portugal as empresas de base tecnológica têm vindo a contribuir de forma relevante para o crescimento económico. Contudo, nem todas as empresas conseguem sucesso no mercado, outras nem sequer saem de projetos, e muitos têm vontade de transformar os seus projetos em empresas reais, mas têm muitas dificuldades. Muitos destes empreendedores têm várias dificuldades ao longo do processo empreendedor. Essa é a razão de termos escolhido este tema, como ponto fulcral da nossa investigação.

Assim, acreditamos que a compreensão de como os empreendedores de empresas de base tecnológica (*startup*) realizam o processo empreendedor, e em que fases enfrentaram maiores desafios, poderá ajudar aqueles que querem empreender no ramo das tecnologias e ajudá-los a estar preparados para os desafios que irão enfrentar.

No desenrolar desse trabalho de investigação abordamos questões com respeito ao processo de empreendedorismo, mas concretamente como ocorre o processo empreendedor em empresas (*startup*) de base tecnológica.

Assim, começamos por fazer uma revisão bibliográfica no capítulo I, onde se desenvolve um enquadramento teórico sobre as várias perspectivas em torno do empreendedorismo e a figura do empreendedor, sobre a inovação e os vários tipos de inovação, fazendo referência à inovação tecnológica. Já no capítulo II, tratamos do processo empreendedor e os fatores que influenciam esse processo. No capítulo III, analisamos a atividade empreendedora no mundo e em Portugal com recurso a dados estatísticos. Apresentamos a investigação empírica no capítulo IV, procurando dar resposta à problemática

de partida, como ocorre o processo empreendedor em empresas (*startup*) de base tecnológica. Finalmente seguem-se as conclusões com referência a algumas limitações do estudo e apresentação de pistas de investigação futura.

### **Metodologia utilizada em defesa do estudo de caso**

A metodologia adotada foi a de estudo de caso. Escolhemos este método porque do nosso ponto de vista é o mais adequado possível ao tipo da investigação e dos objetivos que pretendemos atingir, tendo em conta que não existe um método ideal para o tratamento dos dados. Segundo (Quivy, 1995, p. 231) *“para cada investigação, os métodos devem ser escolhidos e utilizados com flexibilidade, em função dos seus objetivos próprios, do seu modelo de análise e das suas hipóteses”*.

Neste contexto, esse método pode tornar-se insuficiente caso não haja da parte do investigador a capacidade de conseguir interagir com as diversas situações que poderá encontrar no decorrer do processo de investigação. O investigador tem de munir-se de uma grande capacidade de compreensão clara dos objetivos e de discernimento para não cair na tentação das evidências do senso comum, mas sim contribuir com evidências que sejam de real valor para a ciência. Sendo assim *“Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”*. (Gil,1999, p. 26)

Escolhemos o estudo de caso, como opção metodológica prevista para tratar esta problemática e por sua vez orientar o trabalho empírico, de modo a conseguirmos compreender como decorre o processo de empreendedorismo em empresas de base tecnológica na incubadora do *Taguspark*.

O estudo de caso tem como grande vantagem *“permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar os diversos processos interativos em curso”* (Bell 1997, p 23). Quando se trata de um estudo de caso as entrevistas são adequadas, visto que ajuda a direcionar, tanto o pesquisador como também a pesquisa e constituem numa *“das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”* (Yin 2001, p. 112). E também segundo Gil (1996) entre as técnicas de obtenção de resultados por interrogação é a mais flexível.

“O Estudo de Caso (...) investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e múltiplas fontes de evidencia são utilizadas” (Yin 1989, p. 23). Nesse tipo de pesquisa o investigador não tem como objetivo intervir na situação, mas sim transmitir o conhecimento da mesma forma que lhe surge, por isso é que esse tipo de pesquisa possui uma elevada componente descritiva e clara com o objetivo de ser compreendido pelos leitores. A natureza do estudo de caso é empírica, pois tem como base fundamental o estudo de campo. E, segundo Yin (1989), o estudo de caso investiga a realidade de uma determinada entidade, apropriando-se de fontes múltiplas de evidências, nomeadamente, entrevistas, observações, dados arquivos, artefactos físicos e documentos, observações diretas e observações participantes. Independentemente do tipo de pesquisa, seja ela qualitativa ou quantitativa, ela pode ser utilizada.

Este método, é adequado “quando se colocam questões do tipo “como” e “porque” quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (Yin, 2001, p. 19). E, segundo Pedro da Ponte (1992), os estudos de caso como metodologia de orientação dos trabalhos de investigação, podem ser de carácter exploratório servindo para a obtenção de informações preliminares a respeito do respetivo objeto (caso) de interesse (Pedro da Ponte, 1992). Esses estudos também podem ser descritivos com o propósito fundamental a descrição do objeto em estudo. Também têm uma relevância analítica, procurando problematizar e explicar a natureza do caso, também pode centrar-se na construção ou desenvolvimento de novas teorias, ou até mesmo confronta-las com as já existentes, ou ainda pode ser de carácter explanatório ou casual (Yin, 2001).

Assim como qualquer outro processo metodológico, o estudo de caso não está imune a críticas, muitos dizem que o estudo de caso sofre uma grande influência do investigador, muitas vezes possui falsas evidências, falta de rigor, visões deturpadas, são muito extensos, levam bastante tempo a serem concluídas e por sua vez fornecem poucas bases para generalizações. Podemos assim dizer que o estudo de caso não é eficiente quando se quer conhecer as propriedades gerais de um grande universo, exemplo, propriedades gerais de toda a população por isso não é aconselhável o seu uso nesses casos, mas podemos usa-lo para o estudo de um caso específico proporcionando assim uma melhor compreensão do assunto. (Yin, 1989)

Para um bom rigor do nosso estudo e compreendermos em profundidade a problemática em destaque, abordaremos o nosso objeto de estudo numa perspetiva predominantemente de natureza qualitativa, sem desvalorizar outras técnicas de recolha de informação.

### **Procedimento para a Recolha de Informação**

Para o estudo proposto utilizamos diversos procedimentos para a recolha de informação, na qual o mais predominante foi a técnica de entrevista semiestruturada. A utilização desta técnica justifica-se pelo facto desta permitir uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, possibilitando um maior conhecimento sobre o processo empreendedor em empresas de base tecnológica, na incubadora do *Tagusparke*.

É uma técnica muito interessante porque qualquer “*entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos, coisas que o inquérito nunca poderá fazer*” (Bell, 1997, p. 118).

Segundo Almeida e Pinto (1982) podemos considerar a entrevista como uma técnica de análise intensiva cuja característica principal é a não intervenção do observador nos diversos grupos, nas diferentes situações e por sua vez nos processos sociais em análise. Desse modo podemos conseguir os dados e trabalha-los sem preocupação de erros graves de análise.

Como mostramos acima, esse método como qualquer outro não é perfeito, também apresenta problemas e desvantagens porque o número de entrevistados é bastante limitado, e utiliza-se com frequência a subjetividade para além de a sua flexibilidade “*poder levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador*” (Quivy, 1995, p.193). Tendo em conta que esta técnica pode incorporar sentimentos tanto do entrevistado como do entrevistador, Moser e Kalton (1971) definem a entrevista como sendo “*uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objectivo de extrair determinada informação do entrevistado*” (Moser e Kalton, 1971 in Bell 1997).

Para a realização deste estudo, escolhemos previamente as empresas e intencionalmente, tendo em conta que o nosso objetivo levava-nos a empresas específicas, já no caso dos entrevistados não tivemos dificuldade em escolher porque as empresas escolhidas

como são micro empresas incubadas, possuem um, dois ou até mesmo três colaboradores, e entre eles as tarefas são repartidas equitativamente, então procuramos formas de colhermos informações dos representantes máximos dessas empresas.

Na realização das entrevistas, foi utilizado um guião para orientação, onde colocámos os pontos principais que achamos ser de maior relevância, começando com a razão da criação da empresa em questão, os processos da criação da mesma e as dificuldades ou não, encontradas ao longo de todo o processo de criação. Apesar de termos as perguntas muito bem estruturadas e fazê-las de acordo com o guião, o desenrolar da pesquisa foi livre, permitindo assim que o entrevistador adaptasse algumas questões, acrescentasse outras e até mesmo alterasse a sequência das mesmas, com o objetivo de conseguir as melhores respostas possíveis. Foram entrevistadas 5 empresas (*startups*), todas elas de base tecnológica, empresas recentes, mas, com o trabalho que vêm desempenhando, têm prestado um grande contributo a nível do empreendedorismo tecnológico em Portugal.

## Capítulo I – Enquadramento teórico

Em trabalhos científicos, a contextualização teórica permite uma fácil e rigorosa identificação de conceitos cujo significado é polémico ou não é aceite por toda a comunidade científica. Neste capítulo procede-se à apresentação, descrição e análise de diferentes perspetivas teóricas em torno do empreendedorismo, da figura do empreendedor, da inovação e do processo empreendedor.

### 1.1. O empreendedorismo e o empreendedor

O empreendedorismo parece estar hoje em moda e surge, muito frequentemente, como a solução milagrosa para muitos problemas da economia atual. Contudo, ainda que apenas recentemente o termo tenha sido adotado com maior frequência no vocabulário português, as primeiras referências ao termo remontam já ao século XVIII.

Na realidade, já em 1755 Cantillon, numa perspetiva económica, define empreendedor como um decisor racional que assume o risco e gere a empresa com o objetivo de alcançar o lucro, Cantillon (1755). Em 1816, Jean Baptiste Say refere o empreendedor como o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Casson (2003)

A revisão de literatura permitiu identificar diferentes perspetivas no que concerne à definição do termo empreendedorismo e da figura do empreendedor ao longo do século XX.

Para compreendermos melhor as teorias que norteiam o empreendedorismo, é necessário regressarmos à teoria clássica, mais propriamente ao economista Schumpeter que escreveu a teoria do desenvolvimento económico, contribuindo assim para um fundamental dimensionamento da ação empreendedora. Para mostrar os limites da teoria económica neoclássica em especial a sua incapacidade para incorporar e analisar o fenómeno do desenvolvimento, Schumpeter no livro “*O Fenómeno Fundamental do Desenvolvimento Económico*”, faz uso do conceito empreendedor. (Schumpeter, 1985)

Para o estudioso Austríaco Joseph Schumpeter, o empreendedor é uma pessoa criativa e dinâmica, capaz de criar novas ideias e invenções e transformá-las em inovação bem-sucedida. Para este autor, este processo envolve uma “destruição criativa”, ou seja, a transformação e a criação ou a introdução de novos produtos ou serviços em substituição dos

anteriormente utilizados no mercado. E essa “destruição criativa”, segundo Schumpeter, não se devia limitar à transformação de ideias e produtos mas também na criação de novas organizações, e no rejuvenescimento das organizações maduras, principalmente quando se identificam novas oportunidades de negócios. (Schumpeter 1950).

Mas, Schumpeter (1950) vai muito mais longe com a sua abordagem sobre o empreendedorismo; ele mostra que o empreendedorismo força a chamada destruição criativa por meio dos mercados e indústrias, e, com isso vai criando simultaneamente novos produtos e modelos de negócios, dinamizando assim as indústrias, incitando o crescimento económico de longo prazo.

Segundo a perspectiva de Drucker (1985), o empreendedorismo é definido por um comportamento de procura sistemática da inovação e, também, da maximização das oportunidades. Por exemplo, entre os anos de 1965 a 1985 nos Estados Unidos o mesmo autor deu crédito à nova tecnologia da administração empreendedora a criação de cerca de 35 milhões de empregos.

Gartner (1989) refere-se ao empreendedorismo como sendo a criação de uma organização seja ela qual for, independentemente da atividade e do tamanho da mesma. Alguns autores admitem que a recém-criada empresa deixa de ser empreendedora quando processo de criação chega ao seu fim e entra no mercado, funcionando assim em velocidade de cruzeiro.

Também Katz e Gartner (1988) entendem o empreendedorismo como sendo um processo, um processo de criação de empresa, referindo que esse processo de criação seja uma realidade são necessárias intenções empreendedoras, uma vez que estas servem de condutor inicial para ações e eventos subsequentes relacionados com a abertura de novos empreendimentos.

O autor Kirzner (1973), define o empreendedor como sendo aquele que cria um equilíbrio. Quando um ambiente é de caos e turbulência ele encontra uma posição clara e positiva identificando uma oportunidade para investir.

Segundo Venkataraman (1997), o empreendedorismo pode ser definido como “o campo de estudo que procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que consequências”. Para

este autor a compreensão do conceito empreendedor é o campo de estudo do empreendedorismo; procura responder a três questões fundamentais que são:

1. Porquê, quando e como surgem as oportunidades que geram novos produtos e serviços?
2. Porquê, quando e como algumas pessoas são capazes de identificar e explorar estas oportunidades e outras não?
3. Quais são as consequências económicas, psicológicas e sociais da exploração destas oportunidades, para a pessoa e para a sociedade no seu todo?

Shane e Venkataramann (2000), definem o empreendedorismo como sendo o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades. Realçam ainda características interessantes sobre o empreendedorismo, indo para além das teorias iniciais que vinculavam única e exclusivamente a “descoberta e a exploração de oportunidades criativas” eles mostram que o empreendedorismo, além de ser associado à criação de novos negócios, também pode e deve ser associado ao desenvolvimento, à expansão das atividades de negócios já existentes.

Por outro lado, outros autores relacionam o fenómeno empreendedor com fazer algo novo e diferente com o objetivo de gerar riqueza e valor para a sociedade (Shane e Venkataraman, 200; Fillion, 2004). Por sua vez, Casson (1982) afirma dizendo que o empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões ponderadas sobre a alocação de recursos escassos.

Shane (2003), resume a atividade empreendedora como sendo uma atividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, e também a introdução de novos bens e serviços.

Scarborough e Zimmerer (2000) qualificam o empreendedor como aquele que cria um novo negócio em face do risco e de incerteza, com a finalidade de gerar lucro e crescimento pela identificação de oportunidades e pela reunião dos recursos necessários para capitalizá-lo.

Stevensen e Jarillo (1990) também tratam o empreendedorismo como sendo um processo pelo qual indivíduos em sua própria empresa e, ou dentro de organizações perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam, segundo os quais, o estudo do empreendedorismo pode ser dividido em três principais categorias:

1. A primeira relaciona-se com os resultados das ações dos empreendedores;
2. A segunda refere-se ao empreendedor como um indivíduo, considerando os seus valores, objetivos, motivações e comportamento;
3. E a terceira diz respeito às características de gestão do empreendedor e à forma como este atinge os seus objetivos.

Stevenson e Grousbeck (1985), têm outro entendimento sobre o que é ser um empreendedor, para eles o empreendedorismo é perseguir uma oportunidade sem se preocupar com recursos atuais ou capacidades; mas eles também não se desligam totalmente da teoria de outros autores que associam o projeto empreendedor à criação de novas empresas e, ou à remodelação de empresas já existentes.

O autor Fillion, uma referência no campo do empreendedorismo, nas suas mais diversas publicações define o empreendedorismo como o processo pela qual se faz algo novo, criativo, algo diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza e valor para a sociedade. Ele vê o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (Fillion, 2004). Mas antes ele já defendia que os empreendedores aprendem com a experiência passada e atual, adquirindo uma postura proactiva, ao mesmo tempo que identificam coisas novas que deverão aprender, tendo em vista as coisas novas que desejam realizar. Ele ainda mostra que o empreendedor apresenta quatro características básicas: aprendizagem, rede de relações, visão e inovação. (Fillion, 1991).

McClelland (1961) nos seus estudos sobre motivação fez a descrição do empreendedor como sendo aquele que em primeiro lugar é motivado por uma irresistível necessidade de realização e por um forte impulso para construir, ele refere-se também a necessidade de poder, que é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer autoridade sobre os outros e deste modo executar ações poderosas e, esse também é um dos motivos que influencia o empreendedor a dedicar-se à construção inovadora do seu investimento.

McClelland (1972) mostra aspetos relativas as características criativas e intuitivas, classificando o empreendedor entre outros adjetivos, como sendo: confiante, criativo, diligente, inteligente, habilidoso, perseverante, versátil, visionário e percetivo.

Na tentativa de entender os fatores que levam uma pessoa a ser empreendedor vários estudiosos procuraram respostas nos traços pessoais e nas atitudes do indivíduo Max Weber

(1930), identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para o comportamento do empreendedor. Ele via os empreendedores como seres inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. (Weber 1930). A tabela 1, resume as diferentes interpretações em torno do conceito empreendedorismo.

**Tabela 1. Diferentes interpretações em torno do conceito empreendedorismo.**

<b>Conceptualização do empreendedorismo</b>	<b>Autores</b>
Empreendedorismo e Inovação	Schumpeter (1934); Drucker (1985)
Empreendedorismo como processo – criação de empresa	Gartner (1989, 1990); Katz e Gartner (1988) Low e MacMillan (1988)
Identificação oportunidades e sua exploração	Kirzner (1973); Vencataraman (1997); Shane e Vencataramann, (2000); Zimmerer e Scarborough (2001); Shane (2003)
Expressão organizacional do projeto Empreendedor (novas empresas/empresas existentes)	Stevensen e Jarillo (1990); Stevenson, Roberts e Grousbeck (1985)
Empreendedor, características e comportamento	Filion, (1991); McClelland (1961: 1972); Max Weber (1930)

Fonte: Adaptado de, Davidsson, Delmar e Wiklund (2006)

Passando à conceptualização da figura do empreendedor, parece-nos relevante a referência a algumas abordagens teóricas. Nos anos 50, através dos seus estudos, David C. McClelland (1961) concluiu que o empreendedor de sucesso é um indivíduo que possui três necessidades dominantes, designadamente as necessidades de realização, necessidades de planeamento (filiação) e necessidades de poder.

O empreendedor precisa ser persistente nos seus afazeres, precisa estabelecer metas de qualidade e eficiência, estar disponível para correr riscos de forma planeada, procurando constantemente informações importantes para o sucesso da empresa através de uma rede de contactos bem definida. É fundamental que o empreendedor não se esqueça que um bom planeamento e monitorização sistemática do negócio seguido de compromisso, independência e autoconfiança, espírito de liderança, poder persuasivo, contribui para o sucesso da empresa.

Muitos autores associam às características empreendedoras, a necessidade de realização, contudo as opiniões parecem não ser consensuais e as conclusões não são definitivas relativamente à relação destas características e o sucesso dos empreendedores. Outros autores defendem ainda que a necessidade de realização é insuficiente para explicar o carácter empreendedor. (Hull, Bosley et al. 1980). A tabela 2, mostra resumidamente algumas dessas características do empreendedor.

**Tabela 2. Algumas características do empreendedor.**

Data do Estudo	Autor(es)	Características
1848	Mill	Assumir riscos
1917	Weber	Fonte de autoridade formal
1934	Shumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de assumir responsabilidade
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização
1963	Davids	Ambição; desejo de independência; responsabilidade; auto-confiança
1964	Pickle	Impulso intelectual; interesse por relações humanas; capacidade para comunicação; conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliação e medição de riscos
1971	Hornaday e Abud	Necessidade de realização; autonomia; agressividade; desejo de poder; necessidade de reconhecimento; inovador; independente
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Crença na sua capacidade de controlar ou influenciar eventos externos
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Auto-confiança; orientação para moderada propensão a aceitação de riscos; objectivos; criatividade; inovador
1980	Sexton	Energético; ambicioso; atitude positiva em relação à acontecimentos negativos
1981	Welsh e White	Necessidade de controlar; interesse em assumir responsabilidades; auto-confiança; impetuoso; interesse em enfrentar desafios; moderada propensão a aceitação de riscos
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento do negócio; independente; habilidades artesanais
1985	Peter Drucker	Criar nova organização, atitude pró ativa, autónomo
1988, 1990	Gartner	Criação de organizações, inovador, criador de valor, crescimento, singularidade, ser o dono-gestor.

1991	Stewart	Criar rendimento, inovar.
1994	Morris, Lewis e Sexton	Proactivo, captar recursos, abertura de novo negócio, criar valor, criar novo produto, ambição de crescimento e lucratividade.
2000	Andersson	Capacidade de ver novas combinações; vontade de agir e desenvolver estas combinações; visão de que interessa mais agir de acordo com a visão pessoal do que os cálculos racionais; capacidade de convencer outros.
2000	Shane e Venkataraman	Fazer novas descobertas, exploração de oportunidades.
2003	Diochon	Empregado por conta própria, criação de novos empreendimentos a partir do nada, novos empreendimentos dentro de organizações, gestão empreendedora (auto conhecimento e capacidade de liderança).
2004	Bygrave	Vê numa oportunidade a possibilidade de criar um negócio perceção da oportunidade e a criação do negócio.
2005	Beugelsdijk	O empreendedor distingue-se da restante população pelas suas características individuais.

Fonte: adaptado de Carland et al (1984)

Também recentemente os autores Ferreira, et al. (2008), concluíram que não é fácil enunciar uma definição de empreendedor. Segundo estes autores, esta tarefa é complexa dado os inúmeros elementos a considerar, nomeadamente aspetos em grande medida comportamentais como novidade, organização, criação, criatividade, riqueza e risco. Eles apontam alguns traços principais sobre quem é empreendedor:

1. O empreendedor é o que toma a iniciativa para criar algo novo de valor para o próprio empreendedor e para os clientes;
2. O empreendedor tem de despender o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso;
3. O empreendedor recolhe as recompensas sob a forma financeira, de independência, reconhecimento social e de realização pessoal;
4. O empreendedor assume os riscos de insucessos do empreendimento, quer sejam riscos financeiros, sociais ou psicológicos/emocionais.

Nesta ótica eles concluem dizendo que é o empreendedor que organiza os recursos humanos, materiais e financeiros. O empreendedor é motivado pela necessidade de atingir algo, de fazer, de realizar e de ser independente de outros (Ferreira *at al*, 2008).

Há de facto, muitas teorias em torno da figura do empreendedor ou sobre o empreendedorismo, mas é de realçar que quase todos esses autores citados ao longo do trabalho partilham o mesmo ponto de vista. Um desses pontos é que o empreendedor é aquele indivíduo que assume riscos. Isso mostra que ser empreendedor não é uma tarefa fácil porque é uma grande responsabilidade, tendo em conta que muitos estarão à espera dos bons feitos do empreendedor para a solução dos seus problemas. Então, para além de o empreendedor criar a sua própria empresa ele deve assumir a sua sustentabilidade e crescimento ao longo do tempo. Por isso ele tem de garantir a sua presença no mercado, tornando a sua empresa competitiva no mercado.

## 1.2. Inovação

A inovação tem sido um dos motores do avanço económico, e Schumpeter (1982) dedicou a sua obra ao importante papel que o empreendedor desempenha no processo de inovação.

Muitas vezes, parece difícil estabelecer uma definição para inovação ou *innovation* palavra originária do latim. Mas esse termo refere-se frequentemente a algo anteriormente criado, ideias, métodos ou até mesmo projetos que sofreram alguma alteração no sentido de melhoria e que é usado ou comercializado como um produto novo. O termo é também frequentemente usado como referência a uma nova invenção que conseguiu ser comercializada. Por exemplo o avião, o helicóptero, os elevadores, o *scanner* ótico, o computador, a máquina de calcular, a eletricidade, a câmara instantânea, o telefone e até mesmo o motor de explosão, são atos empreendedores que foram considerados inovações porque chegaram a ser comercializados. As ideias, os projetos que ficam no anonimato não têm valor significativo para a sociedade e não são considerados inovação.

De acordo com Sarkar (2010), a inovação é aquilo que fazemos de novo todos dias e cujo resultado é o desejado. Analisando a definição desta forma, podemos facilmente concluir, que todos nós somos inovadores. Segundo o mesmo autor, a inovação implica dois elementos fundamentais: *criatividade e ideia nova*. Contudo, para Sarkar (2010) não basta ter

ideias, é também necessário que estas sejam implementadas e que consigam gerar um impacto económico positivo, o que significa que têm de ser comercializadas.

Assim, Sarkar (2010) distingue inovação de invenção, referindo que o verdadeiro desafio está em fazer com que a inovação se transforme numa ideia que é implementada com sucesso. Para uma empresa, tal pode estar ligado ao lançamento de novos produtos, à melhoria de produtos já existentes, ou a inovação organizacional para melhorar a eficácia da mesma. Podemos dizer que ao nível macro económico a inovação está intimamente ligada com o crescimento económico e com o bem-estar dos povos.

A inovação é central para o crescimento do produto e da produtividade. Processos inovadores promovem mudanças combinando recursos de maneira diferenciada e original, bem como o desenvolvimento e o crescimento económico, as inovações também fazem parte do processo que Schumpeter chamou de destruição criativa que pode ser entendido como mutação industrial que revoluciona a estrutura económica de forma endógena, destruindo a ordem vigente e criando uma nova ordem. (Schumpeter, 1988)

A inovação não é uma ação simples, mas sim um processo global composto de partes interconectadas, não sendo apenas a descoberta de um fenómeno novo nem o desenvolvimento de um produto novo ou procedimento de fabricação, nem a criação especial de um novo mercado. A praz-nos salientar que a construção de sistemas de inovação envolvem empresas, instituições de ensino e investigações constantes, não deixando de mencionar a interação entre empreendedores no âmbito local, regional e nacional, e isso ocorre através de aprendizagem. (Freeman, 1995)

Para Fillion (1999), os empreendedores muitas vezes não introduzem qualquer fenómeno novo ou inovação importante de mercado, mas sim, inovam ao reduzir custos, ao melhorar a qualidade ou oferecer serviços mais rápidos, mais baratos e mais acessíveis as populações, é no entanto, a conjunção estreita e efetiva de um conjunto integrado de ações dirigidas para um objetivo comum (Fillion,1999). Segundo Possas (2002), a inovação não é mais se não a tentativa de criação de um espaço novo para valorizar o capital, esse espaço precisa permanecer como monopólio da empresa inovadora por algum tempo para com isso garantir a lucratividade da mesma. Isso pode ocorrer por meio de um novo produto, processo, mercado ou forma de organização. (Possas, 2002)

As ondas de desenvolvimento pelas quais a humanidade vem passando foram grandemente baseadas na introdução de inovações radicais, podemos até mesmo afirmar que as mudanças tecnológicas foram responsáveis pelas transformações estruturais da economia e da sociedade, alterando padrões de consumo e produção que geram e distribuem rendimentos (Arbix e Mendonça, 2005). Fernandes e Lima (2006), também afirmam que a inovação é um processo, um processo cumulativo e coletivo e mantém vínculos estreitos com a concentração espacial, tendo como elementos centrais o aprendizado e a interação entre diferentes e numerosos agentes, que se beneficiam inegavelmente da proximidade geográfica, já que requer não apenas troca constante e direta de conhecimento entre agentes distintos e complementares, como também é função de códigos, práticas valores, sanções sociais, relações de confiança entre sujeitos que premiam a geração e difusão de novos conhecimentos práticos e conceituais. (Fernandes e Lima, 2006)

Podemos assim dizer que o campo da definição de inovação é muito amplo, a tabela abaixo mostra algumas definições mais formais sobre inovação, que podemos analisar:

**Tabela 3 Algumas definições mais formais sobre inovação**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
OCDE, 2005	Inovação pode ser a implementação de um produto/bem/serviço novo ou melhorado, um processo, um novo método de <i>marketing</i> ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Esta implementação tem de ter como objetivo o reforço da posição competitiva, o aumento do desempenho ou do conhecimento.
Tidd et al., 1997	Inovação é um processo de transformar uma oportunidade em novas ideias, colocando-as em prática.
Cumming, 1998	Inovação é a primeira aplicação com sucesso de um produto ou processo.
Drucker, 1982	A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação cria um valor.
Drucker, 1987	A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente.

Fonte: adaptado de Soumodip Sarkar (2010).

Resumidamente, seguindo as ideias de Sarkar (2010), podemos dizer que a inovação é “a conjunção de vários elementos: é necessário ter uma ideia, perceber as oportunidades,

escolher a melhor alternativa, aplicar a ideia e fazer com que tenha sucesso no mercado, evitando que se mantenha na condição de invenção”.

Muitas vezes os produtos que consideramos inovadores são baseados em ideias de outros. Por vezes são uma adaptação de produtos já existentes, ou a transformação de ideias em êxitos para os consumidores. Também há a chamada inovação histórica, que é quando se dá uma nova vida a uma velha história. A pessoa criativa é aquela que está apta a aplicar ideias, quer sejam novas ou de outros de uma forma efetiva. Como foi identificado pelo escritor Henry Miller: *todos os génios são parasitas. Alimentam-se da mesma fonte – o sangue da vida... não há mistério sobre à origem das coisas. Somos todos parte da criação, todos reis, todos poetas, todos músicos; só temos que nos abrir, descobrir o que já lá está.* Sarkar, (2010).

Mas para que a inovação seja um facto na vida do empreendedor é necessária a criação de oportunidades por meio dos agentes económicos, nomeadamente os governos e os sistemas bancários.

### 1.3. Tipos de Inovações

Joseph Schumpeter teve uma grande influência nas teorias da inovação. Defensor do já referido processo de destruição criativa. Segundo este autor, as inovações radicais geram ruturas mais intensas, enquanto as inovações incrementais dá continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934) faz referência a cinco tipos de inovação:

- a) Introdução de um novo produto (ou uma melhoria em algo já existente);
- b) Introdução de um novo método de produção (inovação no processo);
- c) Abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação);
- d) Utilização de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou de bens semifaturados;
- e) Uma nova forma de organização industrial.

O Manual de Oslo (2005) distingue quatro tipos de inovação, designadamente a inovação do produto, a inovação do processo, a inovação organizacional e a inovação de *marketing*:

- 1) Inovação do produto, que se refere a mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo bens e serviços totalmente novos, e aperfeiçoamentos importantes para produtos já existentes. O aperfeiçoamento de um produto simples pode ser feito através do uso de componentes ou matérias – primas de melhor desempenho, enquanto que um produto mais complexo, que consiste na integração de um certo número de subsistemas técnicos, pode ser aperfeiçoado através de mudanças parciais em um dos subsistemas.
- 2) Inovação do processo, que representa mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição, esses tipos de inovações se relacionam a novos métodos de produção como a implementação de novos equipamentos de automação numa linha de produção ou a implementação de um *design* assistido por computador para desenvolvimento de produtos; diz respeito também por exemplo, a introdução de equipamentos de monitorização GPS para serviços de transportes e a implementação de um novo sistema de reserva numa agência de viagens.
- 3) Inovação organizacional, que diz respeito a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Como exemplo de inovação organizacional na estrutura de atividades comerciais, temos a introdução pela primeira vez, dois sistemas de produção *build-to-order* (integrando vendas e produção), ou a integração de engenharia e desenvolvimento com a produção.
- 4) Inovação de *marketing*, que está relacionado com a implementação de novos métodos de *marketing* incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Como exemplo de inovação de marketing, temos a introdução pela primeira vez de um sistema de *franchising* ou venda direta ou a retalho e de licenciamento de produto.

Existem contudo, outras tipologias, nomeadamente, a de Garcia e Calantone (2002), que distinguem três tipos de inovação:

- a) Inovação radical que se relaciona com descontinuidades de *marketing* e tecnológicas);

- b) Inovação incremental (tecnológica ou descontinuidade de mercados);
- c) Novas invenções.

Outros autores, como Leifer *et al.* (2000), consideram duas tipologias de inovação, a radical e a incremental. A chamada inovação radical, resulta na quebra de paradigmas, que envolvem mudanças profundas no produto ou processo envolvido, esse tipo de inovação é mais difícil de acontecer, porque é a invenção de algo totalmente novo e que chega a ser comercializado, como o computador. No caso de outras formas de inovação, neste caso a incremental, é constituída de pequenas mudanças ou melhorias que são agregadas em produtos ou processos de forma contínua, as empresas devem considerar isso como sua preocupação permanente, um exemplo disso é o computador portátil.

#### **1.4. Inovação Tecnológica**

Estando a desenvolver investigação no âmbito do processo empreendedor em empresas (*startup*) de base tecnológica, torna-se relevante fazer referência à inovação tecnológica. Segundo Dertouzos (1999), a inovação tecnológica possui quatro importantes pilares, que são:

1. Investimento de capital de risco;
2. Infraestrutura de alta tecnologia;
3. Ideias criativas;
4. Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Mas infeliz ou felizmente, a ordem não tem sido linear, e segundo Dertouzos (1999), esses quatro ingredientes são raros, pois em sua conceção primeiro vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que parece não ser muito coerente com o pensamento económico, que pressupõe que deve haver um mercado consumidor, e com isso a possibilidade de lucros com o negócio. Este autor concluiu afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim, o que ocorre na verdade é um meio-termo, tanto as empresas procuram nos centros de investigação, tecnologias inovadoras que agregadas ao seu processo ou produto, promovam uma inovação tecnológica, como os centros de investigação,

desenvolvem tecnologias sem o comprometimento económico mas que poderão ser aplicadas nas empresas posteriormente.

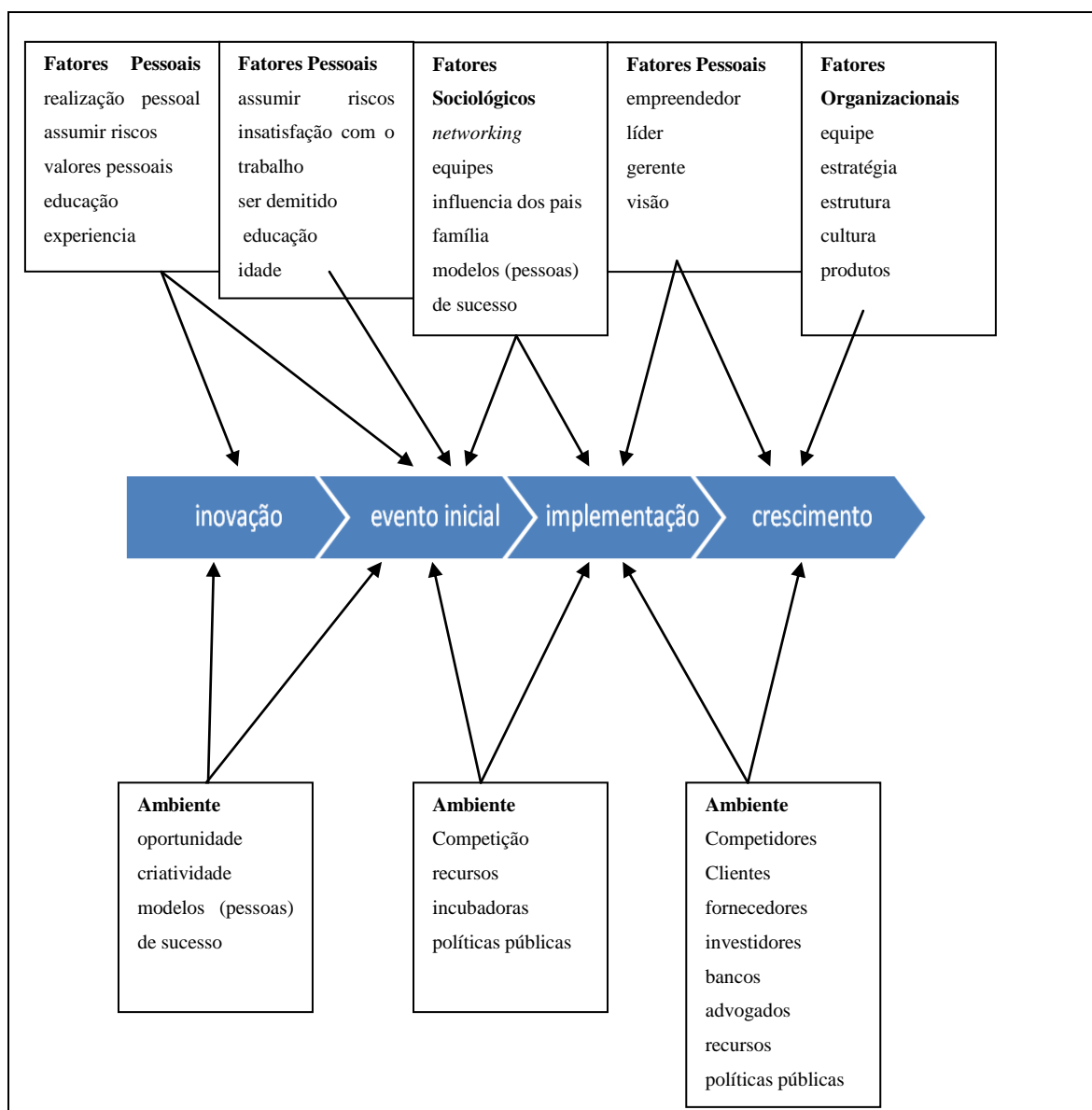
Muitos dos analistas da evolução da economia moderna e da globalização, afirmam que a inovação tecnológica, constitui o fator determinante para a competitividade e desenvolvimento de nações, regiões e empresas, e, o principal fator da concorrência entre esses segmentos é a globalização. As empresas de base tecnológicas são especialistas na inovação tecnológica, porque, esta é a base da defesa dos seus interesses, elas existem e crescem mediante a descoberta e transformação de produtos tecnológico, e, a esses produtos transformados podemos chama-los de inovação tecnológica.

## Capítulo II – O processo empreendedor

O processo empreendedor é constituído por um conjunto de fases fundamentais, desde a detenção da oportunidade, até à determinação e implementação do modelo de gestão que permite viabilizar o negócio e criar valor sustentável no mercado.

Para a criação de uma Empresa é necessário ter espírito empreendedor e esse espírito deve ser seguido de força de vontade para que o negócio prospere e possa dar resultados animadores, tanto para o empreendedor, como para todos os intervenientes no processo. Contudo, a dificuldade está presente não apenas na criação da empresa, mas também na gestão da mesma. Para isso, o empreendedor precisa desenvolver com eficácia as fases do processo empreendedor. Muitas vezes quando alguém decide ser empreendedor essa força vem do interior, e, é quase espontânea ou por acaso. Alguns tomam essas decisões devido a diversos fatores, externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou um somatório de todos esses fatores. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. A Figura 1, exemplifica alguns fatores que mais contribuem ou influenciam o processo empreendedor.

**Figura 1. Fatores que influenciam as fases do processo empreendedor**



Fonte: Dornelas, 2005, adaptado de Moore, 1986.

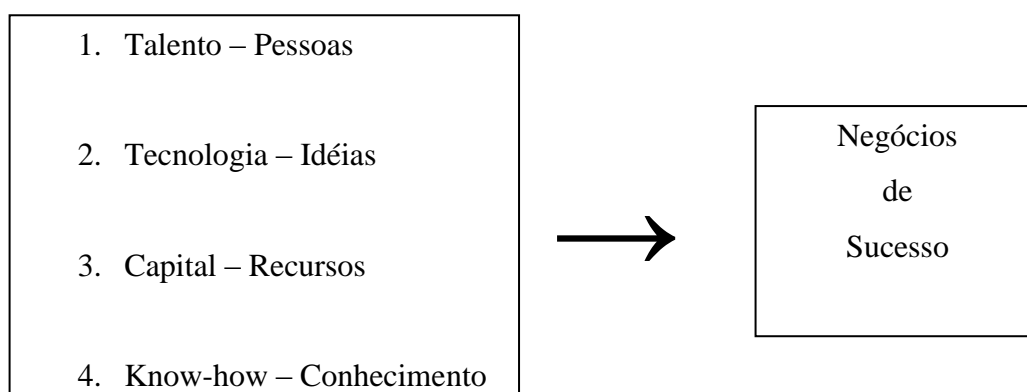
Na figura 1, podemos observar os fatores que direta ou indiretamente mais influenciam durante cada fase do processo empreendedor, que são: fatores pessoais, fatores sociológicos e fatores organizacionais. Ambos os fatores estão relacionados entre si durante o processo, é quase impossível dissociar um deles. Por exemplo, o evento inicial beneficia-se também dos fatores pessoais e de ambiente com a inovação e, por sua vez o evento inicial partilha ainda, dos fatores sociológicos e de ambiente com a implementação, que por sua vez beneficia-se também dos fatores pessoais e de ambiente que afeta também o crescimento.

As inovações tecnológicas têm sido o potencial diferencial do desenvolvimento económico em Portugal e no mundo. E, o desenvolvimento económico depende de quatro (4)

fatores críticos que devem ser analisados para entendermos o processo empreendedor. Tentaremos mostrar isso na Figura 2.

O ser empreendedor é resultado da perceção, direção, dedicação e muito trabalho árduo dessas pessoas especiais, que ajudam ou contribuem para o estímulo da economia nos países a onde estão inseridos. Podemos dizer que, o ser empreendedor é um talento, e onde existe este talento há a excelente oportunidade de diversificar e desenvolver novos negócios, mas além do talento é sempre necessário ter ideias criativas.

**Figura 2. Fatores críticos para o desenvolvimento económico**



Fonte: Smilor & Gill, 1986.

Com ajuda da tecnologia, do capital e do *know-how*, o empreendedor tem alguns trunfos importantes para iniciar o novo negócio. Quando o talento é adicionado à tecnologia e as pessoas têm ideias criativas e viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Há, no entanto, a existência de ainda outra componente, que é o combustível essencial para que o negócio saia do papel, este é, o “capital”. O componente final é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e a capacidade de fazer convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer. (Tornatzky *et al.*, 1996)

Até hoje a discussão sobre o perfil empreendedor, se a pessoa nasce empreendedor ou se aprende a ser, continua a ser palco de muita discussão por parte de diversos autores. Segundo Dornelas (2005), anos atrás acreditava-se que o empreendedor nascia com características diferentes, com destino traçado para ter sucesso nos negócios. E, se por ventura, alguém não nascesse com essas características e quisesse abrir um negócio era desencorajado a continuar, para não perder o capital. Mas, o tempo vem mostrando que a realidade não é essa, e de acordo com este autor, hoje sabe-se cada vez mais que o processo

empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa que deseja ser empreendedora, e que o sucesso vem de fatores internos e externos e do esforço pessoal de quem quer investir.

Um outro autor que também tem gosto pelas matérias de empreendedorismo tem uma ideia contrária, Dolabela (1999) afirma que ainda não se tem certeza se é ou não possível ensinar o empreendedorismo. Contudo, as teorias relativas a aprendizagem do empreendedorismo são convergentes por parte de vários estudiosos. Muitos afirmam que é possível aprender a ser empreendedor utilizando metodologias diferentes das tradicionais. Na tabela 4, Dolabela (1999) apresenta as características do ensino convencional em contraposição ao modelo utilizado no desenvolvimento do empreendedor.

**Tabela 4. Características do ensino convencional versus modelo da “Oficina do Empreendedor”**

<b>Convencional</b>	<b>Empreendedor</b>
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação da aprendizagem pelo participante
O instrutor transmite o conhecimento	O instrutor como facilitador e educando; Participantes geram conhecimento
Aquisição de informações “corretas” de uma vez por todas	O que se sabe pode mudar
Currículo e sessões fortemente programados	Sessões flexíveis e voltadas as necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos do aprendizado negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a auto imagem geradora do desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjeturas e pensamento divergente	Conjeturas e pensamento divergente vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não-lineares, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos
Conhecimento teórico e abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por atividades desenvolvidas em aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade

Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para a aprendizagem; sentimentos incorporados à ação
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar capacidades mínimas para um determinado papel.	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceites	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre aluno e professor	Relacionamento humano entre professores e alunos

Fonte: Modelo adaptado de Dolabela (1999)

Uma análise minuciosa do que acabamos de observar no quadro acima, adaptado de Dolabela (1999), facilmente pode notar que a metodologia de ensino precisa ser melhorada, principalmente no que diz respeito ao empreendedorismo que altera constantemente, tendo em conta as novas tendências mundiais. Perante essa análise Dornelas (2005) vai para além das barreiras da aprendizagem, refletindo sobre questões metodológicas e sugerindo um modelo para o curso de empreendedorismo, dando especial atenção a três pontos essenciais, que são:

- Capacidades técnicas – ser líder, trabalhar em equipe, conhecer a sua área de atuação, ouvir e respeitar as opiniões dos outros, falar e escrever dum modo perceptível e de fácil entendimento;
- Capacidades de gestão – incluem algumas áreas da empresa, como a de criação, desenvolvimento e de gerência;
- Capacidades pessoais – ser uma pessoa disciplinada, persistente capaz de assumir riscos, inovador, estar atento as mudanças e ser um líder visionário.

As diversas fases do processo empreendedor estão identificadas, são quatro, a identificação e avaliação de oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; e gerir a empresa criada, tabela 5. Essas fases na sua implementação nem sempre são tão linear assim, e o futuro empreendedor deve estar atento a esses fatores para não desanimar quando possivelmente notar que uma das fazes parece ter falhado.

Já referimos também neste trabalho que para ser empreendedor é preciso ter talento, segundo Dornelas (2005), o talento para empreender é resultado de muita dedicação, percepção, direção e no entanto muito trabalho. Ser empreendedor de sucesso requer para além

das características já mencionadas, uma tecnologia adequada, conhecimento, habilidade e capital. (Dornelas 2005)

**Tabela 5. O processo empreendedor**

<b>Fases do Processo Empreendedor</b>			
<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
<b>Identificar e avaliar a oportunidade</b>	<b>Desenvolver o plano de negócios</b>	<b>Determinar e captar os recursos necessários</b>	<b>Gerir a empresa criada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação e abrangência da oportunidade;</li> <li>▪ Valores percebidos e reais da oportunidade;</li> <li>▪ Riscos e retornos da oportunidade;</li> <li>▪ Oportunidade <i>versus</i> habilidades e metas pessoais;</li> <li>▪ Situação dos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sumário executivo; conceito do negócio;</li> <li>▪ Equipe de gestão;</li> <li>▪ Mercado e competidores;</li> <li>▪ <i>Marketing</i> e vendas;</li> <li>▪ Estrutura e operação;</li> <li>▪ Análise estratégica;</li> <li>▪ Plano financeiro;</li> <li>▪ Anexos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos pessoais;</li> <li>▪ Recursos de amigos e parentes;</li> <li>▪ <i>Angels</i>;</li> <li>▪ Capitais de risco;</li> <li>▪ Bancos;</li> <li>▪ Governo;</li> <li>▪ incubadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo de gestão;</li> <li>Fatores críticos de sucesso;</li> <li>Identificar problemas atuais e potenciais problemas;</li> <li>Implementar um sistema de controle;</li> <li>Profissionalizar a gestão;</li> <li>Entrar em novos mercados.</li> </ul>

Fonte: tabela adaptada de Hisrich, 1998.

Muitas vezes somos bons a discutir teorias e péssimos a colocar as coisas em prática, isso porque por vezes a prática parece ser assustadora. No processo empreendedor colocar em prática as quatro fases do mesmo não é fácil. Hisrich e Peters (1998), indicam que embora as fases do processo empreendedor ocorram progressivamente, nenhuma delas é tratada isoladamente porque nenhuma das fases está totalmente completa antes de se considerarem os fatores da fase anterior.

A primeira fase parece ser a mais difícil e complexa, porque engloba a identificação e avaliação da oportunidade. O empreendedor sendo especialista em identificar e avaliar oportunidades, deve estar constantemente atento aos sinais dos tempos, como, necessidades emergentes, mudanças tecnológicas, políticas governamentais, mudanças de caris económicos, financeiros e sociais.

A segunda parte do processo empreendedor, consiste em desenvolver o plano de negócio. Hoje em dia o trabalho pode estar um pouco mais facilitado porque existem escritórios de consultoria que prestam este tipo de serviços. Contudo, se o empreendedor não quiser contratar um especialista, tendo em conta os escassos recursos que um empreendedor primário tem, então deve ele próprio elaborar o plano de negócios, dando forma a um documento que deverá ser o espelho de toda futura empresa e onde deve conter as seguintes secções: introdução/sumário executivo, apresentação da empresa, análise do meio envolvente, análise do mercado, estratégia da empresa, plano de marketing, plano de organização e de recursos humanos, plano de produção ou operações e plano económico-financeiro.

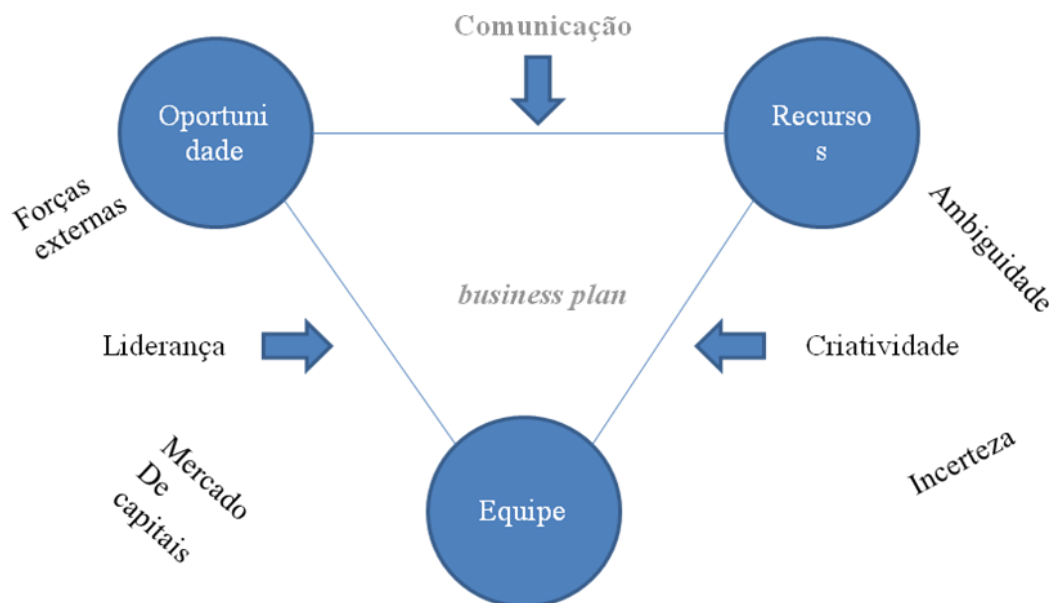
Desenvolver o plano de negócio *“é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam de saber planear as suas ações e delinear as estratégias da empresa a serem criadas”*. Dornelas (2005, p.93)

Tendo os dois primeiros pontos bem assentes, segue a terceira fase, os recursos. O empreender deve refletir sobre os recursos necessários, sobre a melhor forma de aceder a estes recursos e seus fornecedores.

A última fase é tão importante quanto as anteriores, visto ser uma fase de trabalho contínuo porque precisa ser produtivo para o crescimento do negócio, esta fase é a gestão da empresa, aqui o empreendedor será obrigado a aplicar com regularidade todas as outras fases do processo. Muitos investidores conseguem fazer muito bem as três primeiras fases, mas quando chegam a fase final encontram diversos desafios, e têm dificuldades em conseguir ultrapassa-las, e muitos acabam mesmo por abandonar o negócio pouco depois de terem o iniciado. Isso acontece por diversas razões, ou porque ele passa a conhecer e a conviver de perto com agressividade dos concorrentes no mercado na qual esta inserido, ou porque passa a lidar com funcionários e clientes exigentes, ou, porque não consegue lidar com a necessidade de diversificação do produto, principalmente se não for bem aceite pelos consumidores.

Outras visões sobre o processo empreendedor, devem ser referidas. Timmons (1994), mostra três fatores fundamentais que os empreendedores devem analisar e ter em consideração, antes da abertura de um negócio (figura 3). Assim ele deve primeiro, ter em conta a oportunidade, depois a equipa empreendedora, uma vez que o empreendedor pode não estar só nesta aventura, sendo necessário que este compreenda se esta equipa empreendedora tem o perfil necessário, e por fim os recursos, ou seja o empreendedor deve saber como e onde a equipa irá adquirir os mesmos.

**Figura 3. O processo empreendedor**



Fonte: adaptado de Dornelas (2008)

De acordo com Timmons o planeamento é uma ferramenta de trabalho muito importante do empreendedor, considerando-se o plano de negócio (*business plan*) uma ferramenta fundamental para o sucesso da empresa.

## Capítulo III - A atividade Empreendedora no Mundo e em Portugal

### 3.1.O empreendedorismo no mundo

O empreendedorismo é fundamental na construção de uma economia sustentável em qualquer país. Associado a inovação, ajuda no aumento da produtividade e na criação de empregos. Por isso muitos países membros da OCDE têm defendido o empreendedorismo como prioridade explícita das suas políticas. O tema empreendedorismo tem vindo a receber também a atenção de várias associações empresariais, instituições do ensino superior e até mesmo de governos em todo mundo.

Com a globalização a remodelar a economia internacional por meio de mudanças tecnológicas, acredita-se que o empreendedorismo oferece formas para lidar e entender a nova economia e os desafios sociais e ambientais que o mundo vive hoje. Devido a crise económica atual o empreendedorismo tem vindo a ganhado uma crescente importância, e tem sido amplamente visto como um instrumento fundamental de dinamismo económico. As crises económicas são historicamente tempos de renovação industrial, ou de destruição criativa como dizia Shumpeter, enquanto que as empresas menos eficientes vão falhando, outras mais eficientes surgem e se expandem. Novos modelos de negócios e novas tecnologias, em especial as que conduzem à redução de custos, muitas vezes surgem durante as crises.

Assim, os formuladores de políticas olham para o empreendedorismo em combinação com a inovação para retornar a um período de crescimento económico sustentado. O empreendedorismo e a inovação projetados adequadamente, podem reforçar-se mutuamente na (re) criação do dinamismo económico. O processo dinâmico de criação de uma nova empresa introduz e dispersa produtos inovadores, processos e estruturas organizacionais em toda a economia. Os decisores políticos precisam entender as determinantes e os obstáculos a que o empreendedorismo está sujeito, eles devem analisar a eficácia das políticas aplicadas.

Os objetivos empresariais e políticas diferem consideravelmente entre países, devido a necessidades políticas diferentes, e diversas perspetivas sobre o que se entende por empreendedorismo. Em alguns países, o empreendedorismo está ligado a programas de desenvolvimento regional bem como a criação de novas empresas, com o objetivo de estimular e aumentar a oferta de emprego e da produção em regiões deprimidas. Noutros

países, o empreendedorismo é um elemento chave de estratégias destinadas a facilitar a participação de determinados grupos-alvo, tais como mulheres e as minorias, para o melhoramento da economia. Alguns países simplesmente procuram aumentar a criação de empresas, como tal, enquanto que outros têm por objetivo apoiar as empresas de alto crescimento.

De um modo geral, os políticos Europeus compreendem que a educação é um fator fundamental no desenvolvimento do empreendedorismo. A Comissão Europeia, em 2006, publicou o "Manual de Oslo para a educação empresarial na Europa" para garantir que os membros da UE estejam focados no sentido de aumentar a educação empreendedora. Segundo a Comissão Europeia (2008), os "programas de empreendedorismo e módulos, oferecem aos estudantes as ferramentas para desenvolverem pensamentos criativos, ser um solucionador eficaz de problemas, analisar objetivamente uma ideia de negócio, desenvolver capacidade de comunicar, *network*, liderar e avaliar um determinado projeto." Ao incentivar o empreendedorismo dessa forma, há uma suposição de que os políticos acreditam que as competências empresariais podem ser ensinadas.

Assim, têm havido de uma forma generalizada, uma maior consciencialização da importância da educação para o empreendedorismo, havendo uma certa convicção de que este tipo de educação tem resultados sociais positivos e económicos. Como referem Edelman, Manolova e Brush (2008, p. 56) discutir o empreendedorismo é uma *"preocupação de política pública por causa do seu impacto sobre o crescimento económico, especialmente a criação de empregos"*. A sociedade e o mundo dos negócios requerem e exigem competências empreendedoras.

Os governos podem adotar políticas diretas para promover o empreendedorismo nos seus países, desde iniciativas financeiras para a formação educacional ao incentivo ao financiamento de projetos empreendedores e inovadores. Carter e Wilton (2006) discutem a importância da educação empreendedora nas políticas dos governos, citando o exemplo de que "apenas disponibilizar financiamentos para investir sem a formação e gestão é inadequado".

Portanto, pode-se observar que há um desejo crescente, não só para o empreendedorismo, mas também a educação empreendedora. A educação empreendedora tem

vindo a aumentar continuamente nos países desenvolvidos com o nível de cursos oferecidos em instituições de ensino superior maior do que nunca. (Matlay, 2008)

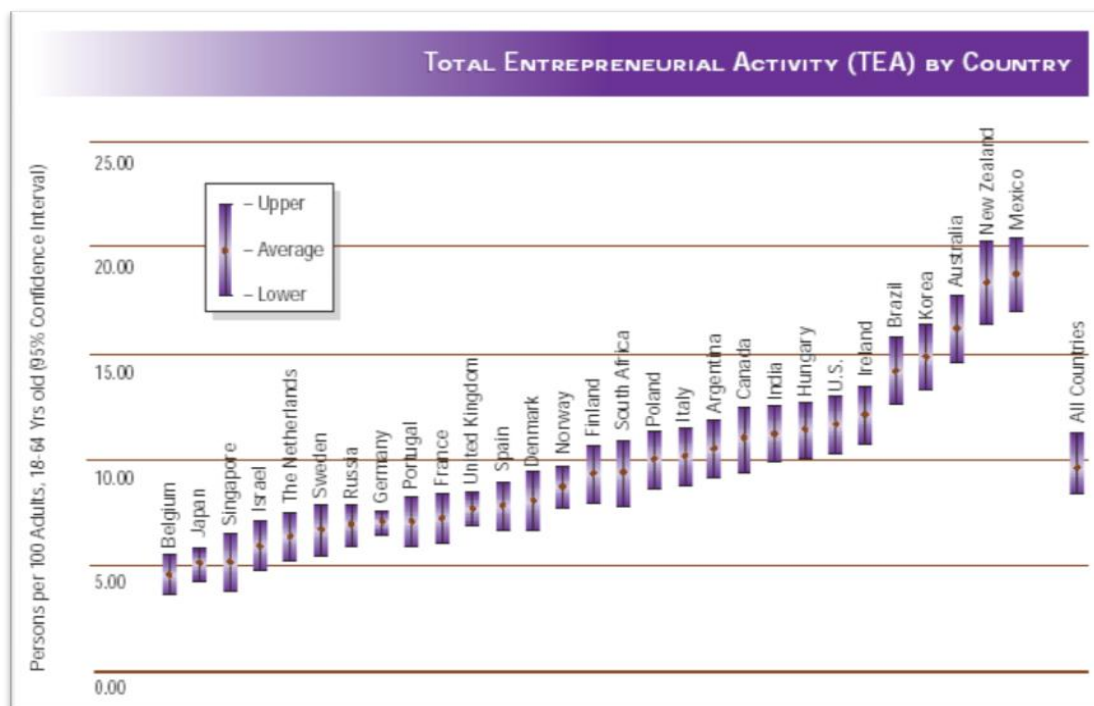
De acordo com Chell e Allman (2003, p. 118), *"ao longo das últimas duas décadas houve um aumento do número de cursos e programas voltados para o empreendedorismo e criação de empresa."*

Houve também um aumento da educação empresarial nos países em desenvolvimento, com foco no uso do empreendedorismo como um método de desenvolvimento económico nessas regiões. (van der Sluis, van Praag, e Vijverberg, 2005)

### **3.2. Empreendedorismo em Portugal**

De acordo com o GEM (2001), é possível verificar que Portugal não parece estar numa posição favorável em relação a muitos outros países. Neste relatório (GEM, 2001) foram analisados 29 países, e dos países com mais baixo nível de atividade empreendedora, Portugal é registado em 9º lugar, sendo que apenas 7,1% da população adulta estava envolvida nessa atividade (a taxa mais baixa dos 29). Quanto a percentagem de mulheres envolvidas na atividade empreendedora, Portugal registou o mais baixo nível entre os países. Mas em 2004, a situação piorou, sendo que Portugal ocupou o 4º pior lugar dos 16 países analisados nesse ano, com apenas 4% da população adulta envolvida na atividade empreendedora. (Sociedade Portuguesa da Inovação e Empreendedorismo, 2005).

**Figura 4. Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TEA) por países (2001)**



Fonte: (Reynolds et al, 2001)

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor de 2001, para fazer comparações com outros países, encontra razões geográficas, históricas, de educação, culturais e económicas para que em Portugal o fenómeno registe uma expressão tão mais fraca em relação aos outros países analisados. Torna-se pois premente a aposta na formação em empreendedorismo para dinamizar a economia, salientando no entanto, ser também necessário alterar a cultura dominante na sociedade em relação ao empreendedor para conseguir fomentar o empreendedorismo. (Reynolds et al., 2001)

É sempre necessário ter em conta as determinantes nacionais do empreendedorismo, para podermos também entender o baixo nível de empreendedorismo em Portugal. Neste caso recorremos a um estudo feito por Ferreira *at al.* (2008), quanto as determinantes do empreendedorismo em Portugal, eles começam com uma questão pertinente. “Quais são os fatores que determinam o empreendedorismo? Esta questão é importante porque parece haver um conjunto de «atributos» nacionais que propiciam o empreendedorismo (criação de novas empresas), e as políticas públicas visam melhorar estes atributos. Um país empreendedor oferece oportunidades e infraestruturas para ajudar o empreendedor a criar, e gerir o seu negócio”. Os autores dessa pesquisa também levaram em consideração os relatórios do GEM

sendo que nele é indicado que há quatro principais debilidades limitadoras da atividade empreendedora em Portugal:

- 1) Os obstáculos no acesso a capitais e o desconhecimento dos meios de financiamento que existem;
- 2) A inconstância das políticas industriais, das estratégias de desenvolvimento nacional e dos programas de apoio do governo;
- 3) Pouca oferta no ensino do empreendedorismo como disciplina nas escolas;
- 4) O insuficiente desenvolvimento dos serviços comerciais e profissionais.

Eles chegaram também a conclusão que as condições nacionais que estão subjacentemente e esta análise podem ser agrupadas em nove (9) categorias que são:

1. Governo. Este fator refere-se a intervenção do governo central, regional e local na economia e inclui aspetos da intervenção governamental em domínio como despesas públicas, a fiscalidade, a eficácia dos serviços públicos, a qualidade e constância da regulamentação e da legislação, etc.;
2. Mercados financeiros. Este fator tem uma forte influência sobre o empreendedorismo na medida em que dispor de capital é essencial para iniciar uma nova empresa. Refere-se as condições do mercado financeiro. O mercado financeiro português é atualmente moderno, após ter passado por um período de intensa reestruturação, e de privatizações, com a profissionalização da gestão e ultrapassando modelos de gestão familiar. Um indicador da modernização dos mercados financeiros é também o surgimento de várias empresas de capitais de risco;
3. Tecnologia e investigação e desenvolvimento (I&D). A tecnologia e a I&D são essenciais ao desenvolvimento de um país. Novas tecnologias podem conduzir a novas oportunidades de negócio. São conhecidas as limitações neste domínio em Portugal – os esforços de I&D ainda estão concentrados na sua maioria no governo central e realizados em universidades, politécnicos e centros de investigação públicos. As empresas portuguesas continuam a investir muito pouco em I&D;

**Figura 5. As condições nacionais que promovem e/ou facilitam o empreendedorismo**



Fonte: Ferreira *at al*, (2008)

4. Educação. Um sistema de educação – ensino - formação de elevada qualidade e exigência é crucial para o potencial inovador de um país. Também a educação em empreendedorismo é precisa para ajudar a alterar a cultura nacional e para formar pessoas com capacidades efetivas para o empreendedorismo;
5. Infraestruturas. As infraestruturas físicas (vias de comunicação, telecomunicações, etc.) do país podem ser um entrave ao desenvolvimento das empresas, criando limitações a sua capacidade competitiva. Portugal tem realizado variados e avultados investimentos para a modernização das infraestruturas existentes, em particular nas telecomunicações, rede energética, rodoviárias e em breve aéreas e ferroviárias como forma de reduzir os tempos de transportes e acelerar a atividade económica;
6. Gestão. Relaciona-se com a eficácia da gestão no país. Portugal investiu na década de 1990 no sistema educativo a fim de melhorar conhecimentos e competências da sua força de trabalho. Ainda assim, a maioria dos empresários e dos trabalhadores portugueses têm níveis de escolaridade muito baixos que contribuem para os desempenhos menos produtivos e menores lucros. É conhecida a necessidade de Portugal reforçar o esforço de qualificação dos recursos humanos;
7. Mercado de trabalho. Recursos humanos com potências /capacidades são essenciais. O desemprego em Portugal era relativamente baixo (cerca de 4%, em 2001) mas tem vindo a aumentar (cerca de 8% em 2007 e em 2009 aumentou 17,7 %, em Fevereiro, face ao mesmo mês de 2008). (Ferreira *at al*, 2008). Este

aumento do desemprego verificou-se em ambos os géneros, mantendo os homens um acréscimo percentual mais acentuado, com um aumento homólogo de 30,7%. Todos os níveis de habilitação escolar apresentavam em Fevereiro de 2009 mais desempregados do que em 2008. Os que possuíam o 2º e 3º ciclo do ensino básico tiveram os aumentos percentuais mais elevados, respetivamente +25,4% e +24,2%. Já os habilitados com um nível superior de instrução totalizaram 40915 registos, tendo apresentado um aumento de 5,3% comparativamente a Fevereiro de 2008 (INE, 2009). Quase dois terços dos inscritos nos centros de emprego não têm trabalho há menos de um ano, com o desemprego de longa duração a afetar 32,4% do total. Os dados regionais mostram o aumento do desemprego em todas as regiões de Portugal. As regiões Centro, Alentejo, Algarve e Madeira registaram acréscimos anuais superiores à média do país (+17,7%), com destaque para o Algarve, região turística no sul de Portugal, onde o desemprego cresceu 40,5%.segundo dados do *INE/ Portugal Digital - Brasil/Portugal 23/03/2009 - 14:45*) refletindo a exigência de formação desses recursos humanos. Também se tem vindo a flexibilizar os contratos laborais e estima-se que estejam cerca de 800.000 trabalhadores sob forma de contratos de trabalho temporário (os ditos recibos verdes) em Portugal, em 2007. Mas, no segundo trimestre de 2011 foi estimada em cerca de 4893 indivíduos, e cerca de 78,9% desses trabalhavam por conta de outrem, e desse número cerca de 77,2% dos trabalhadores tinham contrato de trabalho sem termo. E, no caso dos trabalhadores por conta de outrem com habilitações superior representavam cerca de 20,6%. Nesse mesmo período, o número de pessoas desempregadas eram 675.000, 55,2% dos quais estavam desempregadas a 12 ou mais meses. No entanto, 68,6% desses desempregados tinham habilitações iguais ou inferiores ao 3º ciclo do ensino básico. O desemprego de longa duração era mais visível naqueles com níveis de habilitações mais baixos, cerca de 66,9% dos desempregados sem nenhum nível de instrução procuravam emprego a pelo menos um ano ou mais. (Boletim estatístico de setembro de 2011)

8. Instituições. Um sistema institucional eficaz e eficiente impulsiona o desenvolvimento económico do país. As instituições são um suporte fundamental aos negócios, facilitando e apoiando a criação de empresas e o empreendedorismo. Em Portugal, tem ávido um esforço de modernização nomeadamente na adoção de

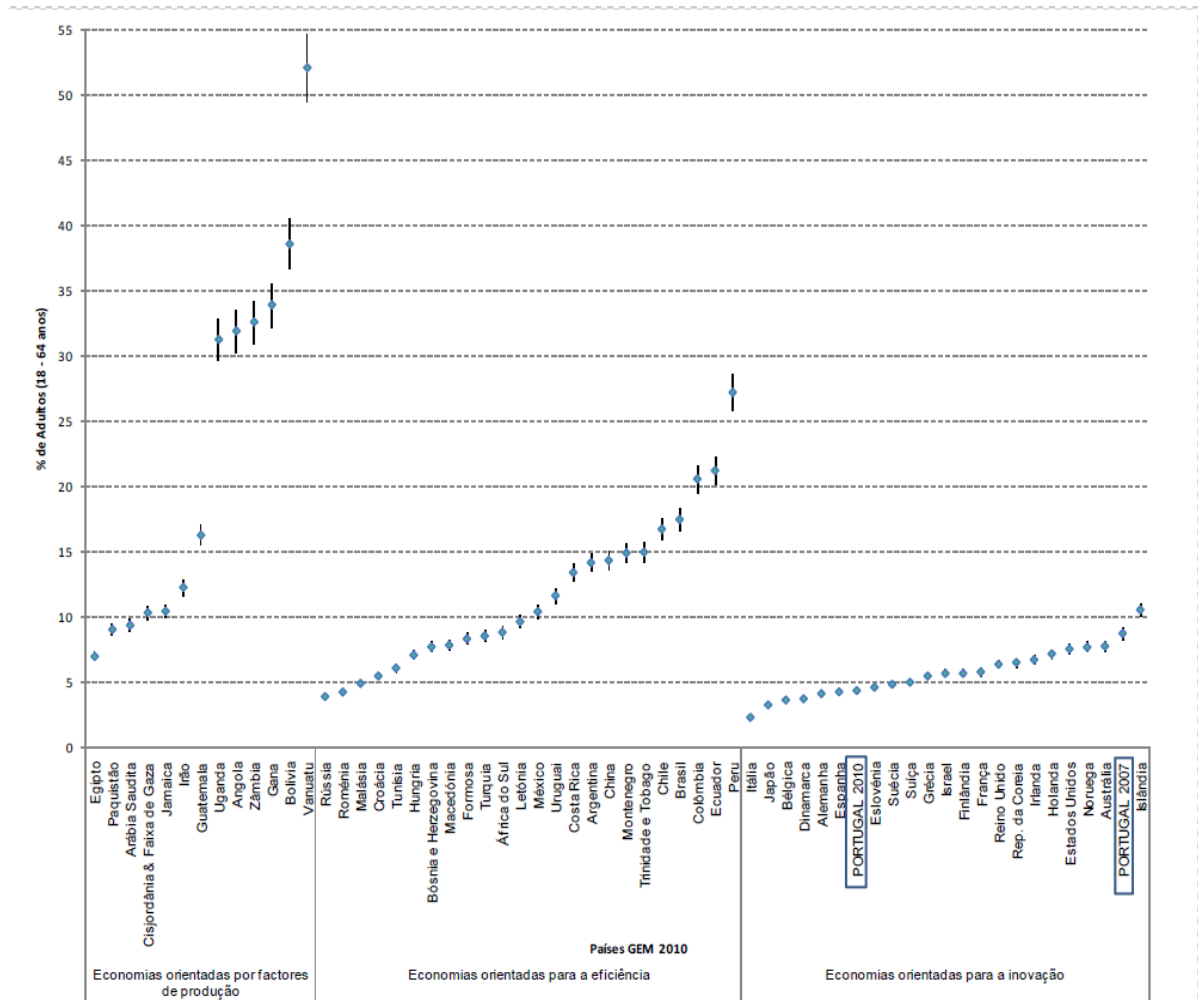
sistemas informáticos de informação, e estruturando e reestruturando sectores como o da justiça, educação, saúde;

9. Grau de abertura. Esta categoria inclui aspetos como a competição e o comércio internacional, a entrada de empresas estrangeiras em Portugal e a internacionalização de empresas portuguesas no estrangeiro, a regulamentação dos fluxos de investimento e comércio internacional, a prevenção de monopólio, etc.

É importante que façamos uma reflexão geral sobre a importância destas condições para o caso português, e, em particular no contributo do empreendedorismo no combate à exclusão social (Costa e Carvalho, 2012). Em Portugal, tem havido melhorias significativas nas infraestruturas, na incorporação de disciplina de empreendedorismo nos planos curriculares dos cursos do ensino superior, tem havido um surgimento gradual de empresas e fundos de capitais de risco, os procedimentos para a constituição de novas empresas tem vindo a ser simplificados (centros de formalidades de empresas). (Ferreira *at al*, 2008)

Contudo, estas melhorias não garantem resultados sustentáveis, uma vez que a atividade empreendedora em Portugal, apesar de ter tido um aumento significativo, segundo revelado no relatório do GEM 2007, não conseguiu manter esse desempenho, conforme mostrou o relatório do GEM 2010.

**Figura 6. Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TEA) (2010)**



Fonte: Relatório do GEM, 2010

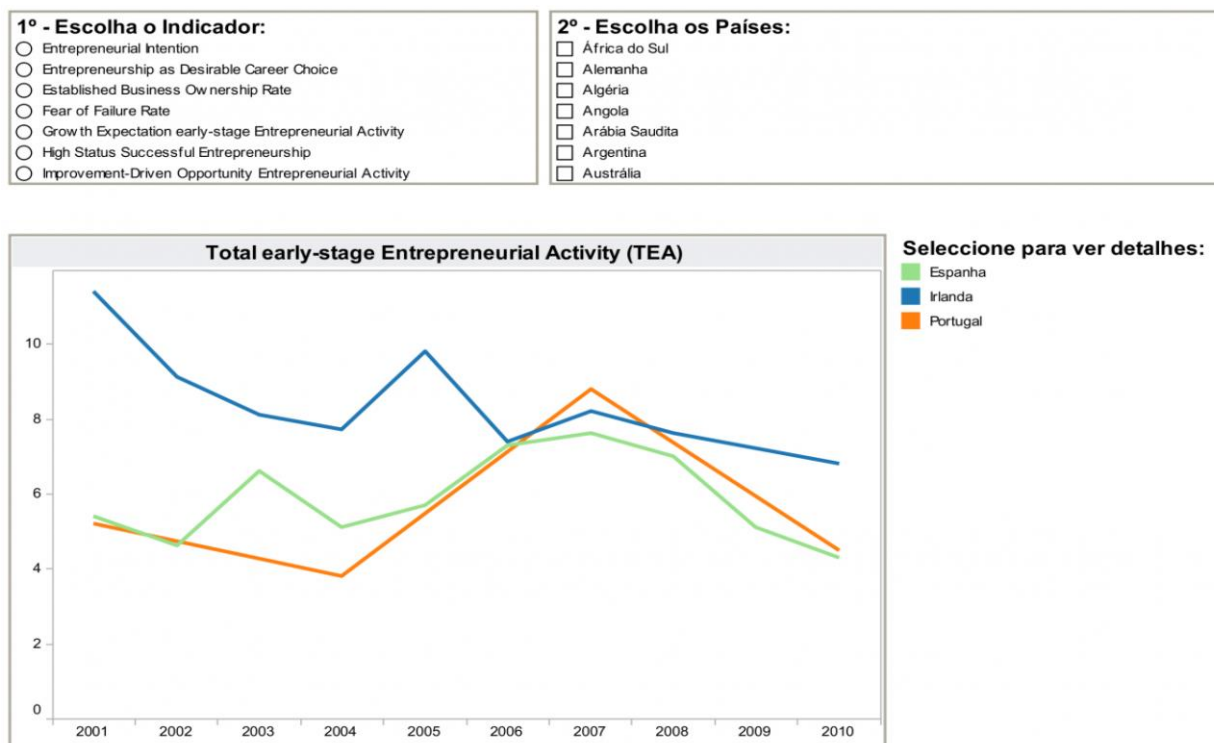
Como podemos ver no gráfico, em 2010, Portugal registou uma Taxa TEA de 4,5%, o que significa que existem 4 a 5 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios), por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado é o 9º mais baixo do universo GEM 2010 e o 7º mais baixo das 22 economias orientadas para a inovação participantes, ficando também abaixo da Taxa TEA média associada aos países membros da UE (5,2%). A Taxa TEA portuguesa em 2010 equivale a metade da que havia sido obtida em 2007 (8,8%), ano em que se assumiu como a 3ª mais elevada das 19 economias orientadas para a inovação então participantes. Esta diminuição registada na TEA em Portugal vai ao encontro de dados estatísticos de fontes nacionais que indiciam um quadro pouco favorável ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. (GEM Portugal, 2010)

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), o emprego diminuiu, em 2009, a uma taxa de -2,8%, contrariando a tendência dos cinco anos anteriores neste

contexto, o emprego de trabalhadores por conta própria, com uma quebra de -6,6% contribuiu em mais de 30,0% para esta diminuição total. Os dados da iniciativa “Empresa na Hora” apontam para uma redução de 19%, em 2010, do número de empresas constituídas em Portugal, face ao resultado obtido no ano de 2007. Ainda assim, a taxa TEA portuguesa em 2010 fica 0,4 pontos percentuais acima do resultado de 2004 (4,0%). Na verdade, apesar da quebra registada, Portugal não é um caso isolado no panorama europeu: países como Espanha, Itália e Dinamarca evidenciaram também uma redução significativa da sua taxa TEA face ao valor de 2007, apresentando, em 2010, resultados inferiores aos de Portugal. Neste contexto, a degradação, assinalada neste relatório, no que toca à evolução da taxa TEA e a alguns parâmetros de atividade económica e das políticas governamentais necessárias ao empreendedorismo, poderá estar associada à conjuntura depressiva provocada pela crise económico-financeira internacional”. (GEM Portugal, 2010)

No entanto, é necessário combater estes fatores, dado que a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional e internacional passam fortemente pelo surgimento de empreendedores, capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investir e gerar riqueza e emprego. De todos os países participantes, o Vanuatu e a Bolívia (ambos economias orientadas por fatores de produção) são os que apresentam as taxas TEA mais elevadas, com 52,1% e 38,6%, respetivamente. No entanto, é nas economias orientadas por fatores de produção que se regista uma maior discrepância entre o valor mais elevado e mais baixo da taxa TEA, verificando-se um intervalo de 45,1 pontos percentuais a separar o Egipto do Vanuatu. Nas economias orientadas para a eficiência, a diferença é igualmente significativa, sendo contudo mais reduzida do que no caso anterior (23,3 pontos percentuais entre Rússia e Perú). Por fim, a menor discrepância ocorre para as economias orientadas para a inovação, existindo um intervalo de 8,2 pontos percentuais entre a Itália e a Islândia. (GEM Portugal, 2010). Podemos também observar outras comparações encontradas, relativamente a Espanha, Irlanda e Portugal, como mostra a figura a seguir:

**Figura 7. Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TEA), dados comparativos relativamente a Espanha, Irlanda e Portugal**



Fonte: Sociedade Portuguesa de Empreendedorismo

Na comparação dos dados, vemos claramente o baixo nível de Portugal, de 2001 a 2010, se bem que nesse gráfico é ainda superior a Espanha na evolução anual, mas é visivelmente inferior a Irlanda. É curioso que no ano de 2007 Portugal teve um nível de TEA muito elevado comparativamente aos outros dois países (Espanha e Irlanda), atingindo um nível de crescimento na ordem de 8.8. Em 2001, ano que se fez a primeira investigação para o relatório do GEM em Portugal, Portugal atingiu uma taxa TEA de 5.2, foi inferior a Espanha com 5.4, e ambos foram muito inferiores a Irlanda com 11.4. Em 2004, Portugal foi também claramente inferior com 3.8, a Espanha com 5.1 e a Irlanda mais uma vez foi superior a ambos com 7.7. surpreendentemente, Portugal mostrou superioridade aos seus companheiros de gráfico comparativo em 2007, com uma taxa TEA como vimos acima de 8.8, sendo que a Irlanda teve uma subida de nível na ordem dos 8,2 e a Espanha apesar de ter a taxa TEA mais baixa, também teve uma progressão pois saiu de 5.1 para 7,6. Em 2010, apesar do fracasso dos três países em destaque, talvez por causa da crise económica que se abate na Europa e no mundo, Portugal conseguiu o segundo lugar na classificação com uma taxa TEA de 4.5 a seguir da Irlanda que foi visivelmente superior com uma taxa TEA de 6.8, e finalmente a Espanha com uma taxa TEA de 4,3. (GEM Portugal, 2010).

Resumindo, mesmo com o pico em 2007 onde Portugal claramente obteve uma taxa TEA superior a Espanha e a Irlanda, mesmo assim Portugal tem a média de taxa TEA mais baixa em relação aos seus companheiros de gráfico, como vemos a seguir na tabela:

**Tabela 6. Cálculo comparativo da média da taxa TEA de três países (Espanha, Irlanda, Portugal)**

Países	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	Somatório	Média anual
	2001	2004	2007	2010	( $\Sigma$ )	$\Sigma/4$
Espanha	5.4	5.1	7.6	4.3	22.4	5.6
Irlanda	11.4	7.7	8.2	6.8	34.1	8.525
<b>Portugal</b>	<b>5.2</b>	<b>3.8</b>	<b>8.8</b>	<b>4.5</b>	<b>22.3</b>	<b>5.575</b>

Fonte: Produção do autor, baseado nos dados do gráfico do (GEM) total early-stage entrepreneurial activity (TEA), extraído em 09/01/2012 do sítio da Sociedade Portuguesa de Empreendedorismo (<http://www.spempreendedorismo.pt/empreendedorismo/dados/gem-indicador-paises>)

## Capítulo IV – Investigação Empírica

Como descrevemos na parte metodológica deste trabalho, para a realização desta investigação utilizámos diversos procedimentos para a recolha de informação, na qual o mais predominante foi a técnica de entrevista semiestruturada. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa com cinco empreendedores de empresas (*startups*) de base tecnológica que estão a desenvolver a sua atividade empreendedora na incubadora de empresas do polo tecnológico de *taguspark*, sendo que, levámos em análise as respostas desses empreendedores para sabermos como têm levado a cabo o processo empreendedor.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com base nas características do processo empreendedor, entretanto, houve também espaço para que o entrevistado pudesse falar livremente sobre o seu percurso e educação empresarial, para avaliar se houveram outros fatores que influenciaram suas atitudes e motivações. Para facilitar a identificação das entrevistas aquando do tratamento das informações recolhidas utilizámos letras específicas. A baixo segue o quadro explicativo.

### Quadro nº 1 – Identificação das entrevistas

<b>Entrevistados</b>	<b>Letra correspondente aos entrevistados</b>
Prane Interactive - Gonçalo Mendes	<b>A</b>
Green Telecom - Rudolfo Santos	<b>B</b>
Talkdesk - Cristina Fonseca	<b>C</b>
Myout - André Vicente Rodrigues	<b>D</b>
Digisfera - Manuel Bertrand Cabral	<b>E</b>

Fonte: produção do Autor

**Quadro nº 2 – Identificação das Empresas selecionadas**

Características da Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Atividade Principal	<i>Startup</i> focada em novas tecnologias, com projectos de interactivemedia e outros	Monitorização para SIs	Desenvolvimento de <i>Software</i> as a Service	Agenda Cultural Online: Divulgação de Eventos	Fotografia panorâmica
Ano de fundação	Ainda não foi fundada oficialmente	Pré-incubação (não fundada)	2011	Abril de 2011	Janeiro de 2011

Fonte: produção do Autor

**Quadro nº 3 – Características dos Empreendedores selecionados**

Características dos Empreendedores					
Empreendedor	A	B	C	D	E
Idade	22	30	24	24	27
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino
Escolaridade	Mestrado	Mestrado/pós graduação	Mestrado	Licenciatura	Mestrado
Ocupação anterior	Estudante	Estudante	Estudante	Estudante	Estudante
Experiencia no ramo	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma

Fonte: produção do Autor

De acordo com a visualização do quadro acima, vemos que há no entanto uma maior predominância ou incidência de cidadãos do sexo masculino, querendo mostrar que pelo menos nessa incubadora de empresas situada no polo tecnológico de *Taguspark* há mais cidadãos do sexo masculino a empreenderem.

Podemos observar que todos os empreendedores sem exceção são jovens na faixa etária entre os 22 anos aos 30 anos, e, também com uma certa particularidade, são todos estudantes universitários, entre licenciaturas, mestrados e pós graduação. É curioso notar que entre eles nenhum teve experiências anteriores no ramo do empreendedorismo, ambos desenvolveram o espírito empreendedor no ciclo universitário. O guião das entrevistas efetuadas encontra-se no quadro nº 4.

**Quadro nº 4 – Guião das Entrevistas efetuadas**

<b>Objetivo Principal</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>
Compreender como ocorre o processo empreendedor em empresas ( <i>startups</i> ) de base tecnológica	1. Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades	<b>1.1.</b> Ao avaliar a oportunidade a que problema tentou responder? Qual é a prioridade da necessidade?
		<b>1.2.</b> Quanto a perceção do valor real da oportunidade, qual é o valor que a solução do problema tem para o mercado? O valor é coerente com o preço? Quem precisa ou valoriza tem dinheiro para pagar?
		<b>1.3.</b> Quais são os riscos e os retornos da oportunidade?
		<b>1.4.</b> O seu perfil e os objetivos pessoais, foram preponderantes para a identificação da oportunidade?
		<b>1.5.</b> Como caracteriza o ambiente competitivo no mercado?
	2. Compreender como se desenvolve o plano de negócios	<b>2.1.</b> Quais foram as dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de negócios?
		<b>2.2.</b> Está confortável a violar regras?
		<b>2.3.</b> Está preparado para fazer inimigos poderosos?

		<b>2.4.</b> Tem a paciência para começar por baixo?
		<b>2.5.</b> Consegue alterar as estratégias rapidamente?
		<b>2.6.</b> Consegue facilmente concluir um negócio?
	<b>3.</b> Compreender como é feita a seleção e como se adquirem os recursos	<b>3.1.</b> Como adquiriu os recursos necessários para a empresa?
		<b>3.2.</b> Quanto aos recursos financeiros, baseou-se maioritariamente nos recursos próprios?
		<b>3.3.</b> Tem sido muito difícil ter acesso aos recursos e fornecedores?
		<b>3.4.</b> Quais as formas que tem usado para poder aceder aos recursos necessários?
	<b>4.</b> Compreender como é feita a Gestão da empresa	<b>4.1.</b> Que estilo de gestão é utilizado na tua empresa?
		<b>4.2.</b> Quais são as variáveis fundamentais que tem traçado para o sucesso?
		<b>4.3.</b> O que tem feito para identificar os problemas e os potenciais problemas dentro da empresa?
		<b>4.4.</b> Tem implementado um sistema de controlo?
<b>4.5.</b> Quais são as vantagens da estratégia de crescimento a desenvolver?		

Fonte: produção do Autor

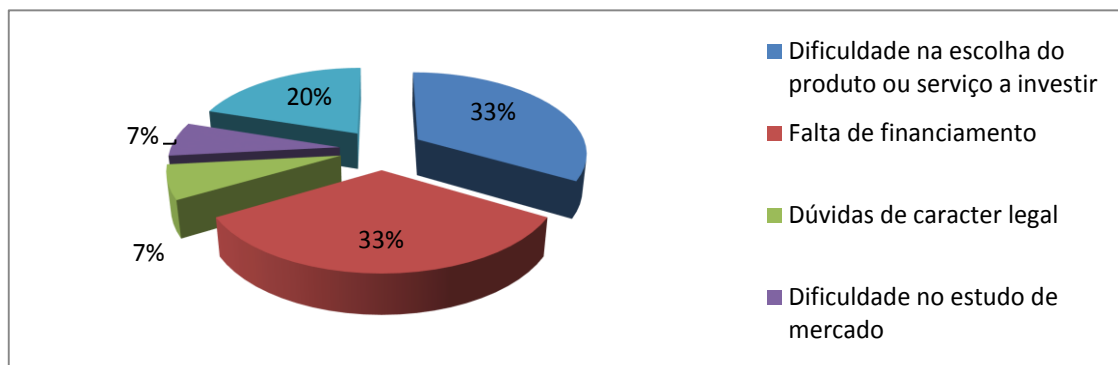
Com esse guião, conseguimos obter da parte dos empreendedores, informações importantes sobre a ocorrência do processo de empreendedorismo em empresas de base tecnológica no polo tecnológico do *Taguspark*. A resposta dos empreendedores encontra-se nos Anexos.

#### 4.1. Análise das Entrevistas

Segundo a análise efetuada nas respostas dos empreendedores, podemos perceber que todos eles enfrentaram problemas de várias ordens, e, lamentaram o facto de não existir ajuda dos mais experientes no ramo do empreendedorismo. Apesar dos incentivos aos estudantes universitários na criação do seu próprio negócio, muitas vezes os estudantes deparam-se com uma realidade totalmente diferente, quando se põe as ideias no lugar certo e se pensa em investir, nesse preciso momento, as portas que aparentemente estavam abertas começam a se fechar, por fim os futuros empreendedores observam na prática que os incentivos ao empreendedorismo não passam de teorias, porque ninguém parece disposto a financiar os projetos, e, nem mesmo fornecer outras ajudas que envolvem a criação de uma empresa.

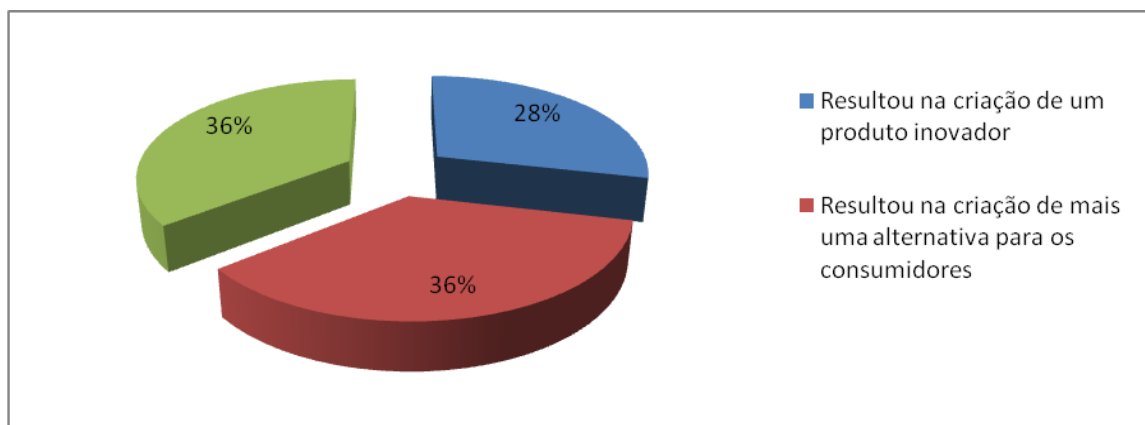
Algumas das preocupações apresentadas pelos nossos entrevistados, estão descritas nos gráficos que se seguem. Assim, o gráfico nº 1, mostra alguns problemas enfrentados aquando da identificação e avaliação da oportunidade, e o gráfico nº 2, mostra o valor da solução destes problemas para o mercado.

**Gráfico nº 1. Principais dificuldades na fase de avaliação da oportunidade**



Fonte: produção do autor.

## Gráfico n° 2. Resultado da criação e desenvolvimento da oportunidade

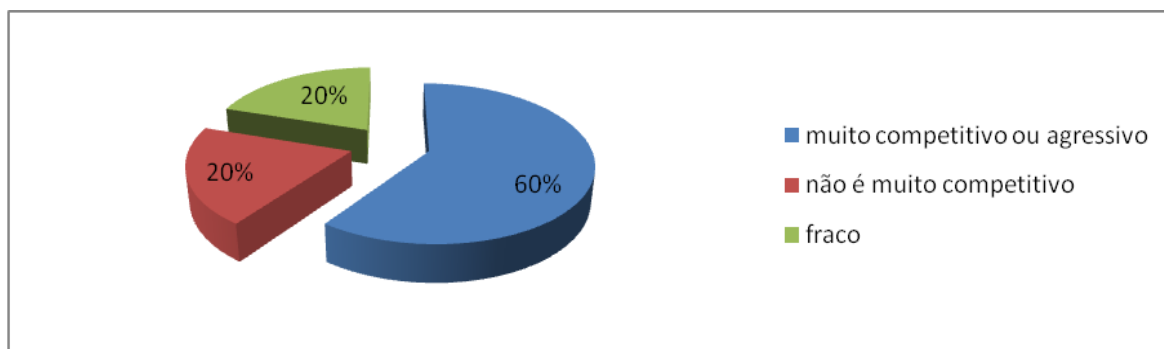


Fonte: produção do autor.

Como tivemos a oportunidade de ver no primeiro gráfico, quanto aos problemas enfrentados pelos empreendedores entrevistados, observamos que o maior problema foi a dificuldade na escolha do produto ou serviço a investir, e, a falta de financiamento, ambos com 33%, segundo o nosso gráfico. Segue-se a falta de apoio dos mais experientes com 20%, e, a seguir são as dúvidas de carácter legal e também dificuldade no estudo de mercado com 7%. Contudo, houve um esforço por parte dos empreendedores na resolução destes problemas, e 36% dos entrevistados acredita que esse esforço resultou na criação de mais uma alternativa para os consumidores e, por sua vez, na satisfação dos mesmos, enquanto que 28% dos entrevistados acredita que a solução do problema resultou na criação de um produto inovador.

Para os empreendedores entrevistados, os objetivos e as ambições pessoais foram preponderantes para o aparecimento das oportunidades. Apesar da crise financeira que enfrentamos os entrevistados decidiram arriscar os seus meios financeiros, o seu tempo e esforços para um bem maior, para eles e para o mercado. Este mercado é considerado por 60% dos entrevistados como sendo muito competitivo ou até mesmo agressivo. Contudo, 20% dos entrevistados consideram o mercado não muito competitivo, e, outros 20% consideram o ambiente como sendo fraco, gráfico n° 3.

**Gráfico n° 3. Avaliação do ambiente de mercado**



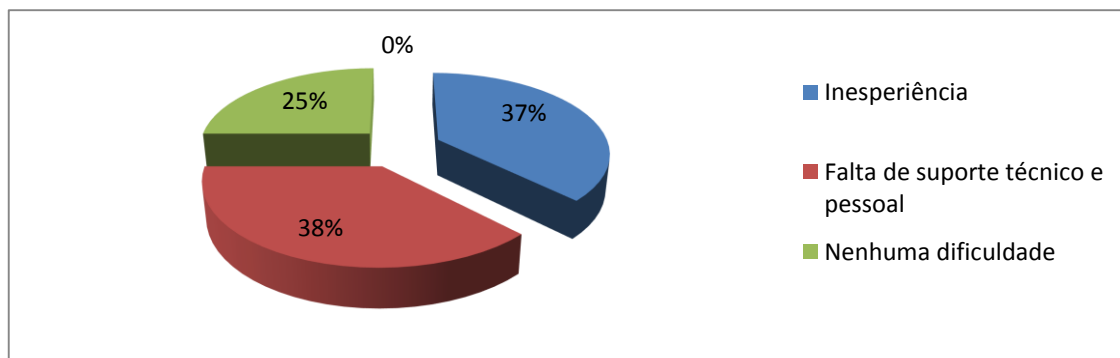
Fonte: produção do autor.

Apesar de que 60% dos entrevistados considerarem o ambiente no mercado ser muito competitivo ou agressivo, ainda assim no âmbito geral mostraram ter sucesso nos seus projetos porque, os mesmos afirmaram que essa competitividade ou agressividade ajuda-os a desenvolverem estratégias de crescimento diversificado com vista a sua expansão no mercado, tanto nacional quanto internacional.

Um outro campo que achamos interessante realçar graficamente, é o desenvolvimento do plano de negócio, onde a maioria dos nossos entrevistados mostrou enfrentar muitas dificuldades. Sendo que 37% dos entrevistados apontam a inexperiência como sendo o grande motor dessas dificuldades. A falta de suporte técnico e ajuda dos mais experientes foram as principais dificuldades referidas por 38% dos entrevistados. Contudo, 25% dos entrevistados mostrou não ter nenhuma dificuldade no desenvolvimento do plano de negócio, visto que tiveram muitas ajudas na conceção do mesmo, gráfico n° 4.

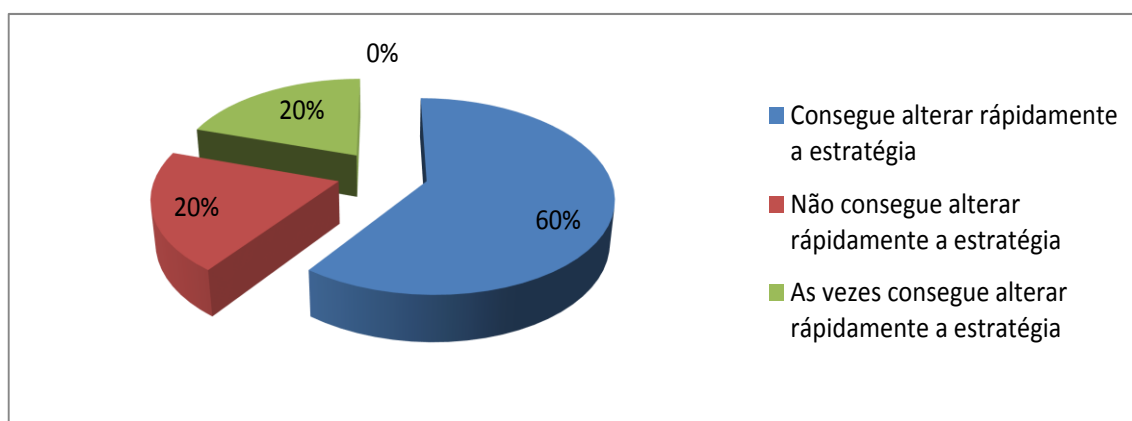
Ainda no desenvolvimento do plano de negócio, realçamos também graficamente, a habilidade dos nossos entrevistados quanto a alteração rápida das estratégias, e, a conclusão de negócios. 60%, dos nossos entrevistados, consegue alterar rapidamente as estratégias, ao passo que 20% diz não conseguir alterar rapidamente as estratégias e, outros 20% disseram que às vezes conseguem. Quanto a conclusão de negócio, 60% não consegue concluir facilmente um negócio, ao passo que 40% as vezes conseguem, gráfico n° 5, 6.

**Gráfico n° 4. Dificuldades na elaboração do plano de negócio**



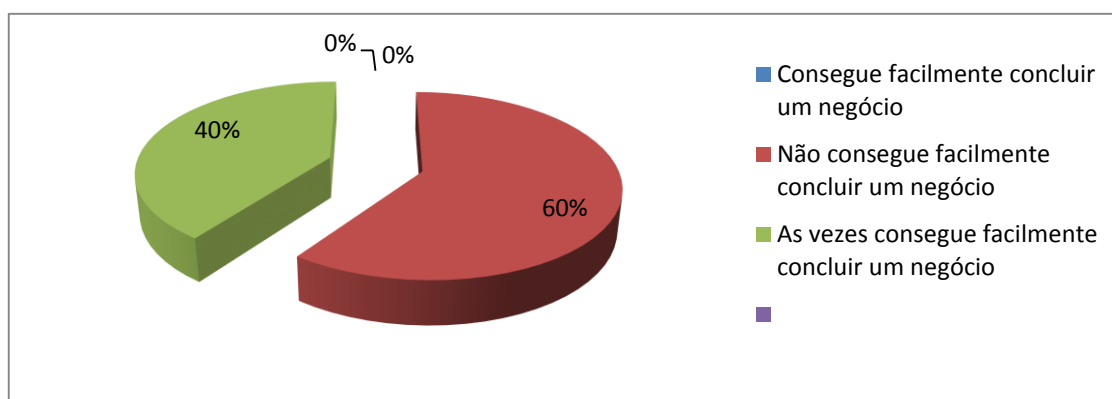
Fonte: produção do autor.

**Gráfico n° 5. Dificuldades em alterar a estratégia**



Fonte: produção do autor.

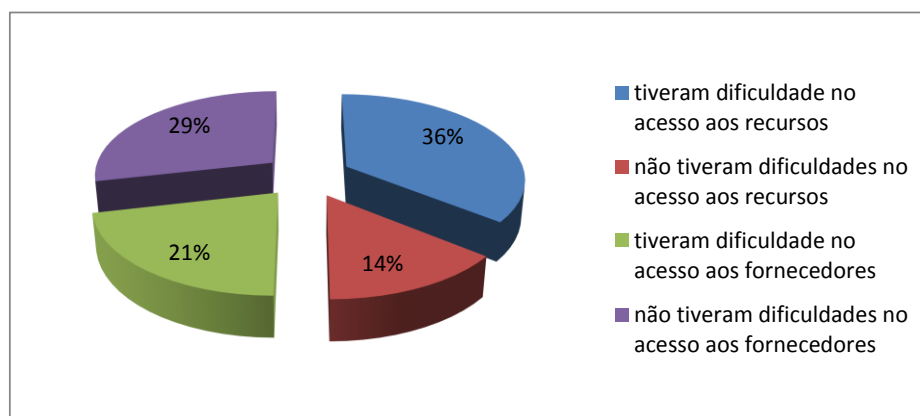
**Gráfico n° 6. Dificuldades na conclusão do negócio**



Fonte: produção do autor.

Certamente no mundo do empreendedorismo nem tudo ocorre como queremos, há sempre lacunas nos nossos projetos e isso muitas vezes dificultam o progresso do empreendedor, principalmente quando dependemos de terceiros, eles as vezes fazem parte da vida da empresa, fornecendo matéria-prima e outros produtos ou serviços a preços muito elevado. Como consequência, aqueles que valorizam o produto, o serviço ou até mesmo a ideia muitas vezes sentem-se aflitos e sem meios para adquiri-los. Contudo, 29% dos empreendedores entrevistados referem conseguir encontrar bons fornecedores, e, não tiveram muitas dificuldades no acesso aos mesmos, enquanto que 21% dos entrevistados, tiveram dificuldades no acesso aos fornecedores, gráfico nº 7. No que se refere ao acesso aos recursos, a maioria dos entrevistados teve dificuldade em acede-los. Assim, 36%, dos entrevistados tiveram dificuldades no acesso aos recursos, e, somente 14%, não tiveram dificuldade.

**Gráfico nº 7. Dificuldade no acesso aos recursos e aos fornecedores**

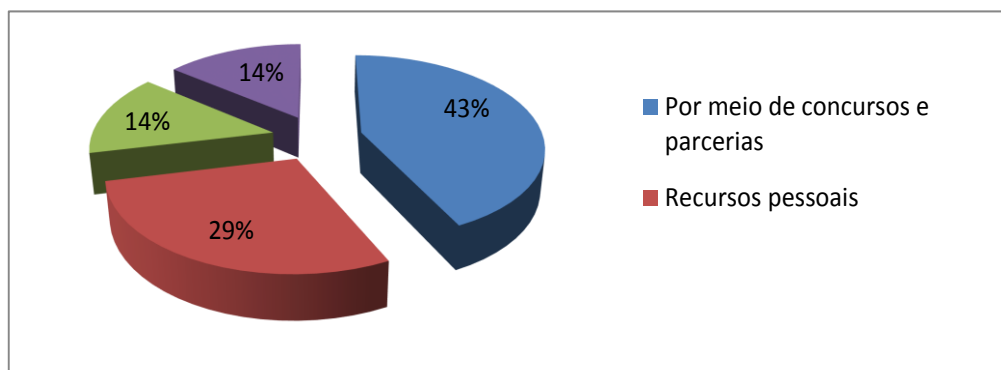


Fonte: produção do autor.

A maioria dos empreendedores entrevistados tinha alguma reserva financeira para investir e decidiram juntar-se a incubadora de empresa do parque tecnológico de *TagusPark*, onde existem pessoas experientes e com disponibilidade em partilhar as suas experiências com outros, com o objetivo de ajudá-los a crescer, e assim os nossos entrevistados têm recebido alguma ajuda perita nesse sentido. Atualmente, para aceder aos recursos necessários para a empresa os nossos entrevistados recorrem a várias formas de financiamentos disponíveis no país e não só, 43% dos entrevistados recorre a concursos de empreendedorismo e inovação e também algumas parcerias para aceder a esses recursos. 29% dos entrevistados suporta-se em recursos próprios, ao passo que 14% recorre a bancos e outras

instituições de crédito, e, os que recorrem a ferramentas *open-source* são também 14%, como mostra o gráfico nº 8.

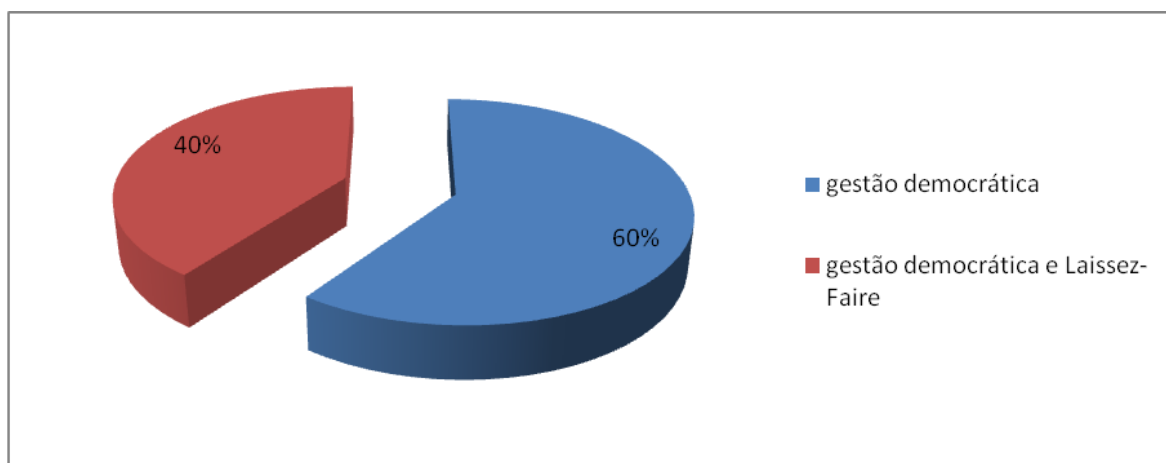
**Gráfico nº 8. Formas de acesso aos recursos**



Fonte: produção do autor.

Qualquer organização precisam de uma boa gestão para que as mesmas evoluem progressivamente. Com uma boa gestão, as organizações lançam bases firmes e sólidas para o sucesso, tornando assim os empreendedores mais otimistas quanto ao futuro da empresa. Os nossos entrevistados revelam uma preocupação pela gestão da empresa, adotando na sua maioria uma liderança democrática, conforme evidencia o gráfico 9.

**Gráfico nº 9. A gestão da empresa**



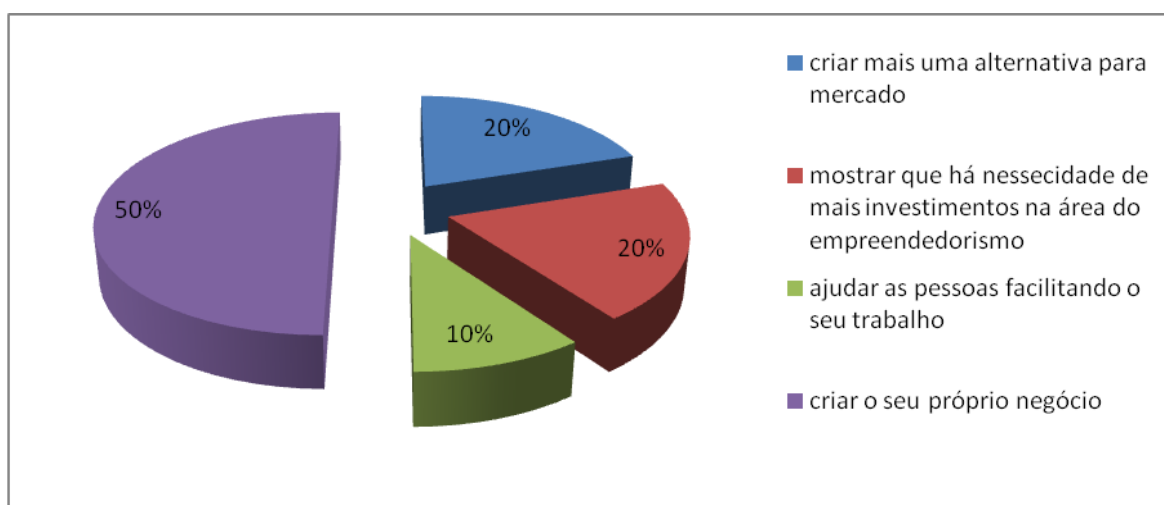
Fonte: produção do autor.

Uma empresa com bons gestores, apoiam a formação das sua equipas, tornando-as mais coesas e dinâmicas, mais aptas para trabalharem juntos para uma boa estratégia de crescimento.

Tendo em conta as dificuldades que o mundo hoje vive, investir tem sido um grande desafio principalmente quando se sabe que em Portugal pelo menos cerca de 12 empresas fecharam em 2011 mais de 12% do que em 2010, um total de 4.468 empresas, muitas dessas empresas fecharam por falta de apoios financeiros. (Jornal Expresso, online de quarta feira 28 de dezembro de 2011. Consultado em 07\01\2012) <http://expresso.sapo.pt>

Observadas as dificuldades diárias, o que motiva esses empreendedores (estudantes) a gastarem os seus fundos de reserva para investir na criação de uma empresa? Esse é um assunto que também tivemos a oportunidade de observar e obter resposta da parte dos empreendedores, e a resposta encontra-se no gráfico nº 10.

**Gráfico nº 10. Motivações inerentes ao investimento**



Fonte: produção do autor.

Como tivemos a oportunidade de observar no gráfico acima, a principal motivação dos empreendedores entrevistados relativamente ao seu investimento, relaciona-se com a vontade de criar uma alternativa para o mercado, oferecendo mais produtos diversificados e a baixo custo, seguida da vontade de dinamizar a atividade empreendedora, de ajudar as pessoas facilitando o seu trabalho, principalmente os mais desfavorecidos e, por fim, com a realização do sonho pessoal de querer ter o seu próprio negócio, ser o patrão de si mesmo.

#### **4.2.Limitações da pesquisa**

A pesquisa encontrou alguns problemas que a limitaram, uma delas foi a fraca adesão as entrevistas por parte de alguns empreendedores que limitou bastante o número de casos que

inicialmente pretendíamos estudar. Os empreendedores não mostraram muita disponibilidade em colaborar connosco alegando falta de tempo.

#### **4.3.Sugestões para trabalhos futuros**

Esta pesquisa permanece apenas como um início da investigação sobre o processo de empreendedorismo em Portugal. A crise que vem assolando a Europa desde 2008 e, em particular em Portugal, tem originado a perda de emprego para muita gente e lançado ao trabalho precário a outros tantos, forçando assim ao aparecimento de um nível massivo de desempregados. Assim, muitos sentem-se forçados a criarem os seus próprios negócios, não para o prestígio pessoal dos mesmos mas para a sua própria sobrevivência.

Contudo, podemos vislumbrar a emergência de um novo tipo de empreendedorismo, o empreendedorismo por necessidade. É no entanto um tipo de empreendedorismo cada vez mais frequente na sociedade portuguesa e que merece a atenção de todos os investigadores da área do empreendedorismo. Muitas dessas pequenas empresas têm manifestado um comportamento muito volátil. A maioria desses empreendedores começa sua atividade sem ter nenhuma experiência, qualquer formação na área, ou qualquer contacto com o empreendedorismo e isso limita ou impede o sucesso desses empreendedores. Aqui surge a matéria para futura investigação:

- Como ocorre o processo de empreendedorismo nessas empresas criadas por necessidade?
- Qual é a importância que o ensino do empreendedorismo pode ter na vida desses empreendedores?
- O que fazer para dar as ferramentas empreendedoras necessárias a esses cidadãos sabendo que muitos têm um nível muito baixo de escolaridade?

Como vemos, o estudo desenvolvido acima é apenas um princípio de muitas outras investigações.

## Conclusão

A revisão de literatura permitiu compreender que existem diferentes perspetivas em torno do empreendedorismo, contudo, para a grande maioria, parece ser consensual que este envolve a realização de algo inovador e criativo, com o objetivo específico de criar valor e riqueza para o empreendedor e para a sociedade na qual ele está inserido. Foi também possível perceber que existem essencialmente duas posições face à figura do empreendedor, uma que defende que este é um talento inato, e, outra que defende que o empreendedor é um talento que se adquire com o ensino e se vai desenvolvendo ao longo do tempo.

Sendo o empreendedorismo um motor de desenvolvimento económico, podemos afirmar que vivemos tempos em que este é crucial no combate ao desemprego, na criação do autoemprego e, simultaneamente, na promoção da inovação e da competitividade das empresas.

O estudo empírico permitiu conhecer o processo de empreendedorismo em empresas de base tecnológica. A análise de resultados revelou que os empreendedores de empresas de base tecnológica têm muito em comum com os empreendedores de outras áreas de atividades de negócio, principalmente quanto aos objetivos, em primeiro lugar o desejo de ter o seu próprio negócio sendo assim o patrão de si mesmo, e em segundo lugar, a maximização dos lucros, quer dizer, ver a sua empresa desenvolver e prosperar.

Após a realização das entrevistas e análise dos dados empíricos, constatamos em conclusão, que os empreendedores entrevistados, conhecem as fases do processo empreendedor, mas, mostraram que há muitos desafios quando se fala em pôr em prática as fases do processo empreendedor, começando com a identificação e avaliação da oportunidade. Nessa fase inicial do processo, os maiores problemas enfrentados foram, a falta de financiamento, dificuldade na escolha do produto ou serviço na qual investir. Na realidade, a identificação da oportunidade e a busca de informações muitas vezes são considerados os primeiros passos críticos do processo de empreendedorismo. Uma das questões preponderantes e muitas vezes negligenciadas na pesquisa do empreendedorismo é precisamente a onde surgem as oportunidades. A capacidade de fazer a conexão entre o conhecimento específico e uma oportunidade comercial requer um conjunto de habilidades, aptidões, perceções e circunstâncias que não são nem uniformes nem amplamente

distribuídas, a medida em que os indivíduos reconhecem a oportunidades e vão a busca de informações relevantes pode depender da composição de várias dimensões tal como aspetos da capacidade humana de um indivíduo. O processo de busca e reconhecimento de oportunidade pode ser influenciado pelos comportamentos cognitivos dos empreendedores.

Quanto à compreensão de como se desenvolve o plano de negócio, alguns dos nossos entrevistados, manifestaram também algumas dificuldades encontradas, principalmente, a falta de suporte técnico e a ajuda dos mais experientes nessa matéria, a falta de experiência dos nossos entrevistados tem afetado também outros processos importantes para o setor, nomeadamente, a falta de capacidade para alterar rapidamente as estratégias, bem como a falta de aptidão na conclusão de um negócio, e, lamentam que os que já adquiriram essa experiência não têm vontade de transmiti-la aos mais jovens e inexperientes. Mas, queremos salientar que a experiência pode não aumentar estritamente a capacidade de reconhecimento de oportunidade, empreendedores habituais associadas a passivos (por exemplo, excesso de confiança, sujeitos a pontos cegos, ilusão de controle, etc) resultantes da sua experiência prévia de negócios próprios, também podem apresentar pesquisa de informação limitada e restrita. Alguns investigadores chegaram a conclusão que os empreendedores novatos buscam mais informações do que os empreendedores com mais experiência no ramo, mas eles procuraram menos em ambientes desconhecidos, além disso, os empreendedores que têm altos níveis de confiança procuram menos informação.

Na fase da seleção e captação de recursos, alguns dos nossos entrevistados mostraram que no início da atividade tiveram muitas dificuldades, mas hoje conseguem aceder a esses recursos de diversas formas, por meio de concursos, parcerias, empréstimos bancários e outras instituições de crédito, bem como o uso de ferramentas *open-source*. Tendo em conta a crise que hoje o país enfrenta, os bancos e outras instituição de crédito têm sido reservados quanto a disponibilização de meios financeiros. Muitas vezes essa situação desmoraliza a queles que têm espírito empreendedor e que têm um forte desejo de criar o seu próprio negócio, tendo em conta que apenas a determinação não é suficiente para pôr em prática o espírito empreendedor.

Segundo os entrevistados, a questão da captação dos recursos, também tem muito a ver com a experiência adquirida ao longo do tempo, experiência essa que eles ainda não adquiriram. Muitos empreendedores mais experientes têm maior facilidade em conseguir recursos humanos, social, físico, financeiro e organizacional devido a reputação e confiança

construídas ao longo de sua carreira. Recursos e bens (tangíveis e intangíveis) são acumulados ao longo da carreira empresarial. Alguns desses empreendedores disseram-nos que a dificuldade de angariação de recursos em especial os recursos financeiros, tem limitado muito a capacidade competitiva no mercado.

Embora os recursos sejam cruciais para o desempenho de um empreendimento, os recursos não são suficientes para alcançar uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Os empreendedores devem desenvolver habilidades e selecionar estratégias competitivas para fazer melhor uso dos recursos que são acessíveis a eles, quando há um ajuste entre os recursos disponíveis e as estratégias competitivas do empreendimento, o desempenho da empresa será certamente reforçada.

Queremos salientar que atualmente existem vários programas de ajudas e incentivos a jovens detentores de grandes ideias que invistam na área do empreendedorismo, um deles é o denominado “Impulso Jovem”, cuja finalidade é apoiar o desenvolvimento económico, facilitação do acesso ao financiamento por parte das PME, estímulo ao investimento produtivo privado. Incentivos ao investimento jovem, nomeadamente em investimentos no sector da internacionalização.

Apoio á contratação de jovens via reembolso da taxa social única e ao empreendedorismo. Incremento da eficiência na utilização das infraestruturas existentes de apoio às empresas, reforços dos instrumentos financeiros para a capitalização das empresas, acesso ao programa de incentivos de apoios local a Microempresas, reforços dos sistemas de incentivos as empresas previstos no QREN.

Reembolso das contribuições para a segurança social, em caso de criação de contratos de trabalho a termo ou sem termo, disponibilização de assistência técnica no desenvolvimento do plano de negócios, atribuição de bolsa para desenvolvimento do projeto empresarial. Acesso a uma rede de mentores para orientação e acompanhamento individualizado, apoio á criação e expansão de empresas por jovens, incentivo ao emprego e ao empreendedorismo em associações juvenis, apoio a criação de cooperativas por jovens e também apoio a facilitação ao acesso ao financiamento através do Microcrédito.

Quanto a compreensão de como é feita a gestão dessas empresas, os nossos entrevistados mostraram que estão a tentos a seriedade do que uma boa gestão representa para a empresa, eles sabem que gerir democraticamente uma empresa, ajuda na formação de

equipas mais coesas e dinâmicas que trabalham juntos para uma boa estratégia de crescimento, que tem grandes vantagens no controlo do futuro da empresa, ajuda a ter uma visão mais profunda do crescimento da empresa, definindo assim as metas a curto, médio e a longo prazo.

Em síntese, e como balanço de conclusão final desse trabalho de investigação, temos a considerar que a investigação efetuada, face ao valor de pertinência de todos os elementos obtidos, pode se constituir num pequeno contributo para uma compreensão global do que é o processo de empreendedorismo segundo a visão e perspetiva de vários autores e investigadores, e de como é que esse processo é aplicado em empresas (*startups*) de base tecnológica.

Com esse estudo, esperamos com tudo, ajudar os leitores a desenvolverem o gosto pelo empreendedorismo e, a se focarem em busca dos seus objetivos sem receios. Com a experiencia aqui demonstrada pelos empreendedores esperamos aguçar os desejos dos leitores de serem empreendedores, e a porem em prática as suas ideias sem receios. Se ainda não tem o desejo, esperamos que este estudo ajuda-o a criar o desejo de ser empreendedor e concretiza-lo, tudo isso rumo ao empreendedorismo de sucesso.

## Bibliografia

- ALMEIDA, J. F. ; PINTO, J. M. (1982) *A investigação nas ciências sociais*. Vila da Feira: Ed. Presença.
- ALMEIDA, J. F. ; PINTO, J. M. (1983). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Ed. Presença.
- AMARAL, J. F. (1996). *Política económica concepções e instrumentos de actuação*. Lisboa: ed. Cosmos
- ARBIX, G. ; MENDONÇA, M. (2005). Inovação e competitividade: uma agenda para o futuro. In: Castro, A. C. et al (orgs) *Brasil em Desenvolvimento, v.1: economia, tecnologia e competitividade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- ASSIMOV, I. (1993). *Cronologia das ciências e das descobertas*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- AZEVEDO, B. (2004). *Inovação e empreendedorismo*. Intervenção proferida no âmbito do ciclo de conferências “empreender Coimbra 2004”, organizada pela câmara municipal de Coimbra e pelo gabinete de apoio as transferências do saber da universidade de Coimbra.
- BAUMOL, W. J. (1968). "*Entrepreneurship in economic theory*", *The American Economic Review*, 58, 1968, p. 64-71.
- BAUMOL, W. J. (1993). "*Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds*", *Journal of Business Venturing*, 3, 1993, p. 197-210.
- BAXTER, M. (1998). *Projeto de produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos*. São Paulo: Edgard Blücher.
- BELL, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Ed. Gradiva, Col. Trajectos.
- BERNARDI, L. A. (2007). *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação*. São Paulo: Atlas.
- BIRD, B. (1992). "*The Roman God Mercury: An Entrepreneurial Archetype*", *Journal of Management Enquiry*, vol 1, no 3, September, 1992.

- BOBROW, E. E. ; D.W. SHAFER (1987). «pioneering new products», McGraw-Hill Education. In, Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: escolar Editora
- BOISSIEU, C. (1978). *Principes de politique économique*. Paris: Ed. Economica.
- Boletim estatístico de setembro (2011). Do Gabinete de estratégia e planeamento do Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Consultado em 06/06/2012, disponível em *pdf*.
- Brasil (2002). Ministério da ciência e tecnologia. Livro branco: *ciência, tecnologia e inovação*. Brasília:MTC.
- BURNS, E.M. (1971). *História da civilização ocidental*. Porto alegre, RS: globo. V2.
- CABANES, M. (1994). *La politique économique*. Paris: Armand Colin.
- CANTILLON, R. (1755). *Essay on the nature of commerce*, traduzido por H. Higgs,1931. London: MacMillan.
- CARLAND, J. W. ; HOY, F. ; BOULTON, W. R. ; CARLAND, J. C. (1984). "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, 9(3), pp354-359
- CARTER, S. ; WILTON, W. (2006). Don't blame the entrepreneur, blame government: The centrality of the government in enterprise development; lessons from enterprise failure in Zimbabwe. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1), 65-84.
- CASSIOLATO, J. E. ; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. Parcerias Estratégicas. Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério de Ciência e Tecnologia. Número 8, p. 237-255, maio, 2000.
- CASSON, M. C. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- CASSON, M. (2003). *The Entrepreneur: An Economic Theory, Second Edition*. Second Edition ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- CHANDLER, G. ; HANKS, S. H. (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 331-349.
- CHANDLER, G. ; and HANKS, S. H. (1998). An Examination of the Substitutability of Founders Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures. *Journal of Business Venturing*, 13, 253-369.
- CHELL, E. ; ALLMAN, K. (2003). Mapping the motivations and intentions of technology orientated entrepreneurs. *R&D Management*, 33(2), 117
- CHUNG, T. (1994). *Qualidade começa em mim: Manual Neurolingüístico de Liderança e Comunicação*. São Paulo: Maltese.
- CHURCHIL, J. R. ; GILBERT, A. ; PETER, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.
- COBRA, M. (1992). *Administração de Marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- COMMISSION, E. (2008). European Commission Expert Group: Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies. Disponível em <[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item\\_id=3366](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item_id=3366)>. Acesso em 15 de outubro de 2010.
- COSTA, T. ; CARVALHO, L. (2012). “A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social”, *Revista Lusófona de Educação*, ISSN\_16457250676767, edição: Centro de Estudos e Intervenção em Educação e Formação (CEIEF) e Instituto de Educação – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 19, pp. 103-118,
- CUNHA, R. A. N. (2004). *A universidade na formação de empreendedores*. Curitiba: ANPAD.
- DANTAS, E. B. (--). *Empreendedorismo e Intra – Empreendedorismo*. Pesquisa científica disponível na Internet em <<http://bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundoempreendedorismo>>.
- DAVIDSSON, P. F. ; DELMAR J. W. (2006). *Entrepreneurship and the growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.

- DEGEN, R. J. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill
- DERTOUZOS, M. (1999). *The oxygen project - The future of Computing*. Scientific American, August 1999, pp. 52-55.
- DESCARTES, R. (1996). *Discurso do método, as paixões da alma, meditações, objecções e respostas*. (Coleção Os Pensadores) São Paulo: Nova Cultural.
- DOLABELA, F. (1999). *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- DOLABELA, F. (2003). *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Editora de Cultura.
- DORNBUSH, R. ; FISHER, S. (1994). *Macroeconomics*. New York: McGraw-Hill.
- DORNELAS, J. C. A. ( 2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- DORNELAS, J. C. A.( 2005). *Transformando idéias em negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DORNELAS, J. C. A.( 2008). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DORNYEI, Z. (2001). *Teaching and researching motivation*. Harlow: Longman.
- DORSCH, F. (1976). *Diccionario de psicología*. Barcelona: Herder.
- DRUCKER, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72
- DRUCKER, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- DUARTE, H. (2003). *Análise de investimento: métodos de orçamento de capital*. Disponível em <[www.aace.org.br/arquivos/CursoPreparatorio](http://www.aace.org.br/arquivos/CursoPreparatorio)>. Acesso em 04 Maio 2010.
- EDELMAN, L. F. ; MANOLOVA, T. S. ; BRUSH, C. G. (2008). Entrepreneurship education: Correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1): 56-70.56

- European Commission (2006). Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe. Disponível em <[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education)> em pdf.
- European Commission (2008). Survey of Entrepreneurship in Higher Education in Europe. Disponível em <[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_educatio](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_educatio)> em pdf.
- European Commission (2008). Entrepreneurship In Higher Education, Especially Within Non-Business Studies - Final Report Of The Expert Group. Disponível em <[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item\\_id=3366](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item_id=3366)>
- European Commission (2009). Best Procedure Project: “Entrepreneurship in Vocational” Disponível em [57] <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting\\_entrepreneurship/education-rainingentrepreneurship/vocational/entr\\_voca\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting_entrepreneurship/education-rainingentrepreneurship/vocational/entr_voca_en.pdf)>
- European Small Business Act – SBA (Dec 2008). Disponível em <<http://ec.europa.eu/entrepreneurship/sbaen.htm>>
- European Union (2003). Green Paper: Entrepreneurship in Europe, Commission of the European Communities, Brussels. Disponível em <[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf)>.
- FERNANDES, A. C . ; LIMA, J. P. R. (2006). Cluster de Serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico do Recife. Nova Economia (UFMG), v. 16, p.11-48.
- FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C. ; SERRA, F. R. (2008). *Ser empreendedor – pensar, criar e moldar a nova empresa*. Lisboa: Edições Sílabo
- FERREIRA, P. G. G. ; MATTOS, P. L. C. L. (----). *Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema*. In: Encontro da ANPAD, 27, 2003, Aratibaia/SP. Anais ... São Paulo: ANPAD, 2003. Cd-rom.
- FIALHO, F. A. P. ; MONTIBELLER FILHO, G. ; MITIDIARI, T. C. ; Macedo, M. (2007). *Empreendedorismo na era do conhecimento*. 02. ed. Florianópolis: Visual Books.

- FILION, L. J. (1991). *O planeamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, jul/set, 1991, pp 31(3): 63-71.
- FILION, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, RAUSP. São Paulo, v. 34, n.2, p. 05-28, abr/jun 1999.
- FILION, L. J. ; DOLABELA, F. (2000). *Boa idéia! E agora?* São Paulo: Cultura Editores Associados.
- FILION, L. J. (2004). *Entendendo os intra-empreendedores como visionistas*. Revista de Negócios. v. 9, n. 2, p. 65-79, abril/junho.
- FRANKLIN, C. (2003). *Why innovation fails: Hard – Won Lessons for business*, Spiro Press.
- FREEMAN, C. (1995). The National System of Innovation in historical perspective. Cambridge Journal of Economics 19.
- FREITAS, H. ; MOSCAROLA, J. (2000). *Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados*. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto.
- FREITAS, H. ; OLIVEIRA, M. ; SACCOL A.Z. ; MOSCAROLA, J. (2000). *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração, RAUSP, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul-set/17.
- Gabinete de estratégia e planeamento (2011). *Boletim estatístico*. ISSN: 0873 – 4682 Lisboa: Ministério da Solidariedade e Segurança Social, consultado a 06/06/2012, em pdf.
- GAGLIO, C. M. (1997). Opportunity Identification: Review, Critique and Suggested Research Directions. In J. A. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Connecticut: JAI Press, 3, 139–202.
- GARCIA, R. ; CALANTONE, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2).

- GARDNER, H. (1995). *Inteligências múltiplas, A teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- GARTNER, W.B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1), 27-38.
- GARTNER, W. B. (2001). *Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development*. *Entrepreneurship theory and practice*, 25, 4, p.27-39.
- GASPAR, F. A. (2004). Factores Regionais Determinantes da Criação de Empresas. *Proceedings das XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. p. 407-416.
- GASPAR, F. (2010). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo.
- GEM Report. Global Entrepreneurship Monitor (1999). Executive Report. Babson College, London Business School, Kauffman Center. Boston, [on line].  
Disponível na Internet. URL:  
<http://www.gemconsortium.org/document.asp?id=140>. Acessado em 02/04/2012.
- GEM (2001). Global Entrepreneurship Monitor - Executive Report.
- GEM Report (2004). Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil – Sumário Executivo*. Babson College, London Business School, Kauffman Center. Boston. [on line] Disponível na Internet. URL:  
[http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo\\_brasil.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp).  
Acessado em 21/04/2012.
- GEM (2008). High-Growth Entrepreneurship, The Policy Challenge for Europe, report of a roundtable discussion, Babson Park/London: Babson College and London Business School.
- GEM Portugal (2010). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. Consultado em 23 de agosto de 2012 em pdf.
- GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (1996). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- GITMAN, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra.

- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- GUILLAUME, M. (1971). *Modèles économiques: méthodologie des modèles et technique macro-économique*. Paris: PUF.
- GUIMARÃES, L. O. (2002). Empreendedorismo no Currículo dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em administração: Análise da Organização Didático Pedagógica destas Disciplinas em Escolas de Negócios Norte-Americanas. In: Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador/BA. Anais ... Salvador: ANPAD, 2002. CD ROM.
- HASHIMOTO, M. (2009). *A importância do sumário executivo nos planos de negócio*. Disponível em: [http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart\\_0701\\_22032004\\_31940.shl](http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_22032004_31940.shl)>  
Acesso em: 21 abril de 2009.
- HERZBERG, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Free Press.
- HISRICH, R.D. ; PETERS, M.P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise* (4 th Ed.). Chicago,IL: Irwin
- HULL, D. ; J. BOSLEY, et al. (1980). "Renewing the hunt for the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics." *Journal of Small Business* 18: 11-18.
- Jornal Expresso, online de quarta feira 28 de dezembro (2011). Consultado em 07\01\2012 <http://expresso.sapo.pt>
- KATZ, J. ; GARTNER, W. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*. 13(3): 429–442
- KATZ, J. A. (1994). Modelling Entrepreneurial Career Progressions: Concepts and Considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 23-39.
- KIRSHEN, E. S. (1966). *La politique économique contemporaine*, Bruxelles: ULB.
- KIRSHEN, E. S. (1975). *Economic policies compared west and east*. Amsterdam: North Holland.
- KIRZNER, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

- KNIGHT, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton.
- KOTLER, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- KRUGMAN, P. (2007). *Economia Internacional: Teoria e Política*. São Paulo: McGraw- Hill.
- KURATKO, D. F. (2004). *Entrepreneurship education in the 21st: from legitimation to leadership*. In: USASBE National Conference, January 16, 2004. [on line] Disponível na Internet. URL: <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/2000/neck.pdf>. Acessado em: 09/07/2009.
- LAS CASA, A. L. (1999). *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas.
- LEIFER, R. ; MCDERMOTT, C.M. ; O'CONNOR, G.C. ; PETERS, L.S. ; RICE, M.P. ; VEYZER, R.W. (2000). *Radical Innovation How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- LEONARD, D. ; RAYPORT, J. F. (1997). *Spark innovation through empathic design*. Harvard Business Review, nov./dez.
- LODI, J. B. (1969). *Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, Março.
- LOURENÇO, M. (2006). *O empresário e a liderança da empresa*. Fundação Calouste Gulbenkian. Disponível na internet em [www.gulbenkian.pt](http://www.gulbenkian.pt). Consultado em 02 de 09 de 2011.
- LOW, M. B. ; MACMILLAN, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 35, 139-161.
- LUECKE, R. (2008). *Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio*. Rio de Janeiro: Record.
- MACHADO, L. (2007). *Grandes economistas XVI: Jean Baptiste Say e a lei dos mercados*. Disponível em [http://www.cofecon.org.br/index.php?Itemid=114&id=996&option=com\\_content&task=view](http://www.cofecon.org.br/index.php?Itemid=114&id=996&option=com_content&task=view). Acesso em 12/05/2011.

- Manual de Oslo (2005). *Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3 ed. Brasília: OECD/FINEP.
- MARQUES, J. P. C. (2011). *Incubadoras de empresas e empreendedorismo: A Experiência Portuguesa*. Portugal: IAPMEI.
- MATLAY, H. 2008. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2):382-396.
- MCKENNA, R. (1992). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- MCCLELLAND, D. C. (1961). *The Achieving Society*. NY: Van Nostrand.
- MCCLELLAND, D. C., WINTER, D. J. (1971). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- MCCLELLAND, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização & progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- MORRIS, M. H. ; ZAHRA, S. A. ; SCHINDEHUTTE, M. (2000). *Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies*. In: Entrepreneurship and economic growth in the american economy. Tuscon: G. D. Libecap. 2000.[on line] Disponível na Internet. <<http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>> - acessado em 09/07/2009.
- MOSER and KALTON, (1971) in Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Ed. Gradiva, Col. Trajectos.
- Movimento Brasil Competitivo (2008). *Mobilizar para inovar: kit metodológico para a inovação empresarial*. Disponível em <[http://www.df.sebrae.com.br/downloads/ti/kit\\_inovacao\\_MCB2008.pdf](http://www.df.sebrae.com.br/downloads/ti/kit_inovacao_MCB2008.pdf)>. Acesso em 23 Março 2008.
- NOLAN, A. (2003). «Public policy on business incubators: Na OECD perspective», *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 3, nº1 e 2, pp. 2230.
- PETERS, T. (1997). *Fazer primeiro, pensar depois*. HSM Management, São Paulo, n.3, pp. 14-18, jul./ago.
- PONTE, J. P. (1992). *Concepções dos Professores de Matemática e Processos de Formação*. Educação Matemática: Temas de investigação. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

- PONTE, J. P. (2003). Investigar, ensinar e aprender. Actas do ProfMat (CD-ROM). Lisboa: APM. Disponível em. <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/fdm/bibliografia.htm> . Acesso em 15 de outubro de 2010.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- POSSAS, M. L. (2002). Elementos para uma integração micro-macrodinâmica na teoria do desenvolvimento econômico. Revista Brasileira de Inovação, v.1, n.1. jan/jun. 2002. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/revista\\_brasileira\\_inovacao/indice.asp](http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/indice.asp) . Acesso em 11 jan. 2010.
- QUIVY, R. ; CAMPENOUDT, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- REYNOLDS, P. et al ; CAMP, S. M. ; BYGRAVE, W. D. (2001). GEM 2001 Executive Report. London: Kauffman Foundation.
- ROXO, A. A. O. ; ARAUJO, M. P. (1985). *Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras*. Rio de Janeiro: Campus.
- SANTOS, E. O. (2001). *Administração Financeira da pequena e média*
- SARKAR, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar editora. *empresa*. São Paulo: Atlas.
- SCARBOROUGH, H. M. ; ZIMMERER, T. W. (2000). *Effective small business management and entrepreneurial approach*. 6. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- SCHUMPETER, J A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- SCHUMPETER, J. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Row.
- SCHUMPETER, J. (1982). *Teoria do desenvolvimento económico*. São Paulo: Abril Cultural.
- SCHUMPETER, J. (1985). O Fenómeno Fundamental do Desenvolvimento Económico. In *A teoria do desenvolvimento económico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- SCHUMPETER, J. A. (1988). *Capitalismo, sociedade e democracia*. São Paulo: Abril Cultural.
- SHANE, S. e VENKATARAMAN, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*. Jan 2000, Vol.25, Issue 1, p.217-226, 9p.
- SHANE, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship, The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar publishing, Inc
- SMILOR, R. W. ; GILL, M. D. (1986). *The new business incubator: linking talent, technology, capital, and knowhow*. United States of America: The University of Texas at Austin.
- SILVA, M. O. (2004). Reflectir para (re)construir práticas. In *Revista Lusófona de Educação*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas, n.º 4, pp.51-60.
- Sociedade Portuguesa de Inovação e empreendedorismo. The Fostering of Entrepreneurship in Portugal - Through the Establishment of Collaborations with the United States in Entrepreneurial Training Opportunities and Innovative Business Incubator Processes. 2001. Disponível na Internet em: <[www.spi.pt/incubators](http://www.spi.pt/incubators)>.
- SOLOMON, G. T. ; DUFFY, S. ; TARABISHY, A. (2002). *The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis*. *International Journal of Entrepreneurship Education* 1(1): 1-22.
- STEVENSON, H. H. ; GUMPERT, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 85-94.

- STEVENSON, H. H. ; J. C. JARILLO (1990). 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management', *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
- TIMMONS, J.A. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship, *American Journal of Small Business*, 3, 5-17.
- TIMMONS, J. A. (1990). "New business opportunities". Acton: brick house publishing.
- TIMMONS, J. A. (1990). "New venture creation". Homewood: Irwin.
- TIMMONS, J.A. (1994). *New venture creation*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed.
- TIMMONS, J. A ; SPINELLI, S. (2007). *New venture creation: entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin.
- TORNATZKY L. ; BATTIS Y. ; MCCREA N. ; QUITMAN L. (1996). *The art and craft of Technology business incubation*. Research Triangle Park (NC): South Technology Council.
- USHIDA, E. (2005). The Role of students' attitudes and motivation in second language learning in online language courses. *CALICO Journal*, 23(1), 49-78.
- VAN DER SLUIS, J. ; VAN PRAAG, M. ; VIJVERBERG, W. (2005). Entrepreneurship Selection and Performance: A Meta-Analysis of the Impact of Education in Developing Economies. *World Bank Economic Review*, 19(2), 225-261
- VENKATARAMAN, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In J. A. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Connecticut: JAI Press, 3, 139–202.
- WEBER, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (trans TParsons) Los Angeles: Roxbury 1996
- YIN, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso, Planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- [www.europa.eu.int/comm/eurostat/](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat/)
- [http://www.cambridge-news.co.uk/cn\\_business/](http://www.cambridge-news.co.uk/cn_business/)

[http://www.tecmaia.pt/site/images/stories/tecmaia2/plano\\_de\\_marketing.pdf](http://www.tecmaia.pt/site/images/stories/tecmaia2/plano_de_marketing.pdf)

<http://www.portugal.gov.pt> consultado em 7 de Março de 2011 as 17:10.

<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/inovacao-tecnologica1.htm>

<http://inovaestecnologicas.blogspot.com/>.

[www.impulsojovempportugal.pt](http://www.impulsojovempportugal.pt)

<http://www.portugaldigital.com.br>, consultado em 23/03/2009 - 14:45

<http://www.spempreendedorismo.pt/empreendedorismo/dados/gem-indicadorpaíses>

## ANEXOS

### Quadro nº 5 Análise das Entrevistas

<b>Objetivo específico: 1- Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades</b>	
Entrevistado (A)	
Prane Interactive	<p><b>Questão 1.1</b></p> <p><u>Problema:</u></p> <p>O maior problema foi encontrar parceiros que ajudassem a definir o ramo de atividade em que investir, também a falta de financiamento.</p> <p><u>Prioridade da necessidade:</u></p> <p>A prioridade da necessidade era criar um negócio que fosse uma alternativa viável para o mercado.</p> <p><b>Questão 1.2</b></p> <p><u>Valor da solução do problema:</u></p> <p>A solução do problema foi de grande valor, visto que, resultou na criação de um produto inovador e de qualidade, que por sua vez é mais uma alternativa no mercado, proporciona uma nova experiência e, satisfação aos consumidores.</p> <p><u>Coerência entre o valor da oportunidade e o preço:</u></p> <p>O valor da oportunidade é coerente com o preço visto que, proporciona a satisfação pessoal do empreendedor por ter encontrado essa oportunidade. O preço vai de acordo com a necessidade porque normalmente quem valoriza ou precisa consegue pagar.</p> <p><b>Questão 1.3</b></p> <p><u>Riscos e retornos:</u></p> <p>Corremos o risco de os potenciais clientes não demonstrarem o real interesse nos produtos, e, com isso o negócio não ter o sucesso pretendido. Quanto aos retornos, o facto de se conseguir concretizar o negócio é agradável, e proporciona satisfação pessoal (ao empreendedor), e espera-se que com o tempo outros benefícios que valorizam os esforços e riscos corridos possam surgir.</p> <p><b>Questão 1.4</b></p>

<p><u>Relação entre o perfil, objetivos pessoais e a oportunidade:</u></p> <p>Sim, o perfil e os objetivos pessoais foram preponderantes para a identificação da oportunidade.</p> <p><b>Questão 1.5</b></p> <p><u>Ambiente no mercado:</u></p> <p>O ambiente no mercado é bastante competitivo tendo em conta o número de empresas de base tecnológicas que vêm surgindo diariamente.</p> <p><b>Objetivo específico: 2- Compreender como se desenvolve o plano de negócios</b></p>
<p><b>Questão 2.1</b></p> <p><u>Dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de negócio:</u></p> <p>Nenhuma dificuldade encontrada, pelo menos nessa matéria muitos empreendedores experientes prestaram sua ajuda.</p> <p><b>Questão 2.2</b></p> <p><u>Violação de regras:</u></p> <p>Não, até ao momento não há motivos para a violação das regras do mercado.</p> <p><b>Questão 2.3</b></p> <p><u>Fazer inimigos:</u></p> <p>Sim, quem está ou quer entrar no mundo de negócios tem que estar preparado para fazer inimigos poderosos.</p> <p><b>Questão 2.4</b></p> <p><u>Paciência para começar por baixo:</u></p> <p>Sim, quem não consegue ou não tem paciência para começar por baixo não este preparado para ser um bom empreendedor, ou, não é um bom empreendedor.</p> <p><b>Questão 2.5</b></p> <p><u>Alteração rápida da estratégia:</u></p> <p>Não, nem sempre é fácil alterar as estratégias rapidamente, principalmente para alguém que entrou recentemente no mundo do empreendedorismo.</p> <p><b>Questão 2.6</b></p> <p><u>Facilidade na conclusão de negócio:</u></p>

<p>Por enquanto ainda não, falta adquirir a prática necessária para facilmente concluir um negócio.</p>
<p><b>Objetivo específico: 3- Compreender como é feita a seleção e como se adquirem os recursos</b></p>
<p><b>Questão 3.1</b></p> <p><u>Recursos:</u></p> <p>Os recursos necessários para a empresa foram adquiridos por meio de alguns conhecimentos e também por concursos em algumas entidades estatais e privadas.</p> <p><b>Questão 3.2</b></p> <p><u>Recursos financeiras:</u></p> <p>Os recursos financeiros para a empresa foram baseados em recursos próprios.</p> <p><b>Questão 3.3</b></p> <p><u>Dificuldade no acesso aos recursos e a fornecedores:</u></p> <p>Não, facilmente consegue ter a cesso a recursos e a fornecedores isso devido as parcerias estabelecidas com outras empresas.</p> <p><b>Questão 3.4</b></p> <p><u>Formas de aceder aos recursos:</u></p> <p>Para aceder aos recursos necessários para a empresa, tem participado em diversos concursos sobre empreendedorismo e inovação, que visa apoiar aqueles empreendedores que melhor projeto apresentam.</p>
<p><b>Objetivo específico: 4- Compreender como é feita a Gestão da empresa</b></p>
<p><b>Questão 4.1</b></p> <p><u>Estilo de gestão:</u></p> <p>Entre vários estilos existentes, o estilo de gestão democrático e o <i>Laissez-Faire</i> são os utilizados na empresa.</p>

	<p><b>Questão 4.2</b></p> <p><u>Variáveis fundamentais traçadas para o sucesso:</u></p> <p>O otimismo e a confiança têm sido as variáveis fundamentais para o sucesso, apesar da crise acredita-se que para o futuro as perspectivas são excelentes.</p> <p><b>Questão 4.3</b></p> <p><u>Identificação dos problemas e dos potenciais problemas na empresa:</u></p> <p>Procuram-se formas de antecipar qualquer tipo de problema, e, procurar uma solução pacífica para os mesmos.</p> <p><b>Questão 4.4</b></p> <p><u>Sistema de controlo na empresa:</u></p> <p>Não se usa qualquer tipo de sistema de controlo, usa-se sempre de bom senso, sendo que é uma empresa pequena com poucos colaboradores basta cada um cumprir com as suas responsabilidades e assim o progresso é evidente.</p> <p><b>Questão 4.5</b></p> <p><u>Vantagens da estratégia de crescimento:</u></p> <p>Quando traçamos estratégias de crescimento, temos maior controlo do futuro da empresa, porque com, isso sabemos concretamente quais os nossos reais objetivos e procuramos alcançá-los.</p>
--	--

Fonte: Produção do autor

#### Quadro nº 6. Análise das Entrevistas

<b>Objetivo específico: 1- Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades</b>	
Entrevistado (B)	
	<p><b>Questão 1.1</b></p> <p><u>Problema:</u></p> <p>Problemas foram de varias ordem, nomeadamente, Falta de Financiamentos, a falta de disponibilidade dos mais experientes ou até mesmo falta de vontade dos mais experientes em ajudar a definir os produtos ou serviços a onde investir e em como investir.</p> <p><u>Prioridade da necessidade:</u></p>

Green Telecom	<p>Em áreas como a das telecomunicações, há necessidade de constantes investimentos, a prioridade da necessidade foi a redução dos custos para os consumidores.</p> <p><b>Questão 1.2</b></p> <p><u>Valor da solução do problema:</u></p> <p>A solução do problema tem um grande valor para o mercado tendo em conta que, os consumidores precisam sempre de mais uma oportunidade de escolha, uma alternativa aos produtos ou serviços que estão sendo oferecidos, se for a baixo preço melhor, e os consumidores agradecem.</p> <p><u>Coerência entre o valor da oportunidade e preço:</u></p> <p>O valor da oportunidade nem sempre é coerente com o preço, investe-se muito e o retorno muitas vezes não é satisfatório, aqueles que precisam ou que valorizam nem sempre têm dinheiro para pagar.</p> <p><b>Questão 1.3</b></p> <p><u>Riscos e retornos:</u></p> <p>Os riscos são vários, diversas empresas na mesma área, escassas oportunidades, os <i>lobbies</i> etc.</p> <p>Quanto aos retornos ainda é cedo para as conclusões, mas só o facto de conseguir realizar um sonho pode-se dizer que é um retorno satisfatório.</p> <p><b>Questão 1.4</b></p> <p><u>Relação entre o perfil, objetivos pessoais e a oportunidade:</u></p> <p>O perfil e os objetivos pessoais foram preponderantes para a identificação da oportunidade, muitas vezes ser proactivo ajuda nas conquistas no mundo do empreendedorismo.</p> <p><b>Questão 1.5</b></p> <p><u>Ambiente no mercado:</u></p> <p>O ambiente no mercado é muito competitivo, pode-se dizer que é bastante agressivo.</p> <p><b>Objetivo específico: 2- Compreender como se desenvolve o Plano de negócio</b></p> <p><b>Questão 2.1</b></p> <p><u>Dificuldades no desenvolvimento do plano de negócio:</u></p> <p>Foram várias as dificuldades, nomeadamente: Falta de conhecimento na matéria, falta de suporte técnico e pessoal.</p>
---------------	--

<p><b>Questão 2.2</b></p> <p><u>Violação de regras:</u></p> <p>Não, as regras existem para proteção e para o controlo e não para serem violadas.</p> <p><b>Questão 2.3</b></p> <p><u>Fazer inimigos:</u></p> <p>Não, nessa fase inicial da carreira não dá para fazer inimigos mas sim aliados, porque o objetivo é o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e do negócio.</p> <p><b>Questão 2.4</b></p> <p><u>Paciência para começar por baixo:</u></p> <p>Sim, todo bom empreendedor tem que desenvolver essa capacidade, o ser empreendedor significa correr riscos, e esses riscos podem induzir muitas vezes ao empreendedor ter que começar por baixo.</p> <p><b>Questão 2.5</b></p> <p><u>Alteração rápida da estratégia:</u></p> <p>Sim, um empreendedor tem de estar preparado para conseguir alterar as estratégias rapidamente, porque, o mercado é dinâmico e está em constantes mudanças.</p> <p><b>Questão 2.6</b></p> <p><u>Facilidade na conclusão de negócio:</u></p> <p>Não, nem sempre é fácil conseguir concluir um negócio, é uma área que se precisa de bastante experiência e talento, com o tempo e muito trabalho a pessoa aperfeiçoa essa habilidade.</p>
<p><b>Objetivo específico: 3- Compreender como é feita a seleção e como se adquirem os recursos</b></p>
<p><b>Questão 3.1</b></p> <p><u>Recursos:</u></p> <p>Sim, o acesso aos recursos não foi fácil.</p> <p><b>Questão 3.2</b></p> <p><u>Recursos financeiros:</u></p> <p>Tendo em conta as dificuldades hora encontradas, os recursos financeiros</p>

<p>utilizados foram recursos próprios (recursos pessoais).</p> <p><b>Questão 3.3</b></p> <p><u>Dificuldade no acesso aos recursos e a fornecedores:</u></p> <p>Muitas são as dificuldades encontradas no acesso aos recursos e aos fornecedores, por isso os recursos financeiros foram próprios, sendo a empresa ainda de menor dimensão não foi preciso contratar recursos humanos para além dos sócios, mas, a aquisição de materiais para o escritório e os seus respetivos acessórios bem como a matéria-prima não foram fáceis devido aos preços e a disponibilidade dos fornecedores em disponibilizar as matérias-primas por meio de uma linha de crédito.</p> <p><b>Questão 3.4</b></p> <p><u>Formas de aceder aos recursos:</u></p> <p>Utiliza-se ferramentas open-source para poder aceder aos recursos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo específico: 4- Compreender como é feita a Gestão da empresa</b></p>
<p><b>Questão 4.1</b></p> <p><u>Estilo de gestão:</u></p> <p>Utiliza-se o estilo democrático e o estilo <i>Laissez-Faire</i> para gerir a empresa.</p> <p><b>Questão 4.2</b></p> <p><u>Variáveis fundamentais traçadas para o sucesso:</u></p> <p>Continuar a apresentar soluções diferenciadas ao mercado para melhor servir, e tornarmos uma grande empresa de sucesso.</p> <p><b>Questão 4.3</b></p> <p><u>Identificação dos problemas e dos potenciais problemas na empresa:</u></p> <p>Por enquanto não há problemas e não tem em vista possíveis problemas, mas quando se começar a surgir possíveis problemas saberemos lidar com eles.</p> <p><b>Questão 4.4</b></p> <p><u>Sistema de controlo na empresa:</u></p> <p>Não há nenhum sistema de controlo de segurança por enquanto, porque não há ainda necessidade disso.</p> <p><b>Questão 4.5</b></p>

	<p><u>Vantagens da estratégia de crescimento:</u></p> <p>Ter estratégia de crescimento é sempre vantajoso, porque, uma estratégia de crescimento ajuda-nos a não caminhar-mos as escuras, mas sim, a ter uma visão clara de onde queremos ir, inovar constantemente é a estratégia traçada para alcançar-mos os nossos objetivos futuros.</p>
--	---

Fonte: Produção do Autor

### Quadro nº 7. Análise das Entrevistas

<b>Objetivo específico: 1- Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades</b>	
Entrevistado (C)	<p><b>Questão 1.1</b></p> <p><u>Problema:</u></p> <p>O problema foi a nível dos produtos, saber que produtos se diferenciem da concorrência no mercado, e, também a falta de financiamentos.</p> <p><u>Prioridade da necessidade:</u></p> <p>A necessidade é muito prioritária, porque, o mundo esta cada vez mais dependente dos sistemas informáticos, havia a necessidade da produção de mais <i>software</i> para auxiliar os já existentes, é mais uma alternativa criativa para o mercado com a finalidade da redução dos custos.</p>
Talkdesk	<p><b>Questão 1.2</b></p> <p><u>Valor da solução do problema:</u></p> <p>A solução do problema apresenta um elevado valor para o mercado, sendo que, torna uma alternativa que apenas estava acessível as grandes empresas também acessível a ME e a PME.</p> <p><u>Coerência entre o valor da oportunidade e preço:</u></p> <p>O valor da oportunidade é coerente com o preço, sabendo que os que valorizam ou precisam conseguem paga-lo, alias essa é a razão por trás da criação dessa empresa, oferecer um serviço ou produto de qualidade a preços que os consumidores consigam pagar.</p> <p><b>Questão 1.3</b></p> <p><u>Riscos e retornos:</u></p> <p>Em qualquer negócio existe riscos, e essa empresa não é exceção, por exemplo: risco de não conseguir satisfazer as necessidades dos potenciais clientes, risco de os preços não estarem em conformidade com o bolso dos clientes etc. Quanto aos retornos também têm sido satisfatório, tendo em</p>

<p>conta, que muitas ME e PME recorrem a esse serviço, e, nesse preciso momento a expansão do negócio é a maior prioridade.</p> <p><b>Questão 1.4</b></p> <p><u>Relação entre o perfil, objetivos pessoais e a oportunidade:</u></p> <p>Os objetivos e o perfil pessoal foram os fatores mais importantes que contribuíram para a identificação da oportunidade.</p> <p><b>Questão 1.5</b></p> <p><u>Ambiente no mercado:</u></p> <p>O mercado nesta área não é muito competitivo visto que as soluções existentes se focam noutros nichos de mercado.</p>
<p><b>Objetivo específico: 2- Compreender como se desenvolve o Plano de negócio</b></p>
<p><b>Questão 2.1</b></p> <p><u>Dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de negócio:</u></p> <p>As dificuldades foram de vária ordem, começando com a inexperiência, a falta de um apoio considerável de entidades competentes, falta de auxílio de pessoas mas experientes nessas matérias.</p> <p><b>Questão 2.2</b></p> <p><u>Violação de regras:</u></p> <p>Sendo uma área com pouca ou nenhuma concorrência, não há necessidade de violação de regras.</p> <p><b>Questão 2.3</b></p> <p><u>Fazer inimigos:</u></p> <p>Sim, temos que estar preparados caso o objetivo do empreendedor for o de levar o seu negócio avante, e, esse é o desejo de todo o empreendedor.</p> <p><b>Questão 2.4</b></p> <p><u>Paciência para começar por baixo:</u></p> <p>Sim, começar por baixo é sinal de humildade e respeito pelos objetivos, e, é uma qualidade importante para ser cultivada caso desejamos atingir o sucesso, como é o nosso caso.</p> <p><b>Questão 2.5</b></p> <p><u>Alteração rápida da estratégia:</u></p>

<p>Sim, sempre que seja necessário alterar alguma estratégia para o bem da empresa não há qualquer dificuldade em fazê-lo.</p> <p><b>Questão 2.6</b></p> <p><u>Facilidade na conclusão de negócio:</u></p> <p>Algumas vezes sim, levando em conta alguma experiência adquirida ao longo desse pouco tempo, mas nem sempre é fácil.</p>
<p><b>Objetivo específico: 3- Compreender como é feita a seleção e como se adquirem os recursos</b></p>
<p><b>Questão 3.1</b></p> <p><u>Recursos:</u></p> <p>Todos os recursos para a empresa foram adquiridos com muito esforço, tivemos algumas ajudas também, mas maioritariamente foram esforços pessoais.</p> <p><b>Questão 3.2</b></p> <p><u>Recursos financeiros:</u></p> <p>Sim, maioritariamente recursos pessoais (próprios) e, angariação de alguns recursos por meio de concursos realizados em alguns centros empresariais e polos tecnológicos.</p> <p><b>Questão 3.3</b></p> <p><u>Dificuldade no acesso aos recursos e a fornecedores:</u></p> <p>Não tem sido fácil aceder aos recursos, e os fornecedores têm sido prestativos em nos fornecer os materiais que precisamos a tempo e horas.</p> <p><b>Questão 3.4</b></p> <p><u>Formas de aceder aos recursos:</u></p> <p>Os recursos têm sido adquiridos por meio de parecerias, recomendações, concursos e maioritariamente ginásticas dos proprietários da empresa.</p>
<p><b>Objetivo específico: 4- Compreender como é feita a Gestão da empresa</b></p>
<p><b>Questão 4.1</b></p> <p><u>Estilo de gestão:</u></p> <p>Utilizamos um estilo democrático, sendo o estilo apropriado em países democráticos.</p>

	<p><b>Questão 4.2</b></p> <p><u>Variáveis fundamentais traçadas para o sucesso:</u></p> <p>Queremos continuar a ter uma equipa coesa e dinâmica num ambiente descontraído, e sem hierarquia, em que cada membro tem bastantes responsabilidades, e assim todos juntos atingiremos o sucesso.</p> <p><b>Questão 4.3</b></p> <p><u>Identificação dos problemas e dos potenciais problemas na empresa:</u></p> <p>Para a identificação de problemas e de potenciais problemas realizamos auto análise e <i>checkpoints</i> periódicos.</p> <p><b>Questão 4.4</b></p> <p><u>Sistema de controlo na empresa:</u></p> <p>Sim, o sistema de controlo é muito importante, principalmente quando a nossa meta é o crescimento sem complicações.</p> <p><b>Questão 4.5</b></p> <p><u>Vantagens da estratégia de crescimento:</u></p> <p>A estratégia de crescimento ajuda-nos a ter uma visão ampla da empresa e portanto poder analisar com clareza se estamos ou não a caminhar no sentido do que se definiu no princípio como sendo sucesso.</p>
--	---

Fonte: Produção do autor

### Quadro nº 8. Análise das Entrevistas

<b>Objetivo específico: 1- Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades</b>	
Entrevistado (D)	<p><b>Questão 1.1</b></p> <p><u>Problemas:</u></p> <p>Vários problemas enfrentados, nomeadamente dúvidas se o serviço a ser oferecido seria bem aceite no mercado, dúvidas também de carácter Legal, falta de ajuda dos empreendedores mais experientes no desenvolvimento do Plano de negócios, falta de financiamento.</p> <p><u>Prioridade da necessidade:</u></p> <p>A necessidade é muito prioritária, é fundamental perceber que o mercado precisa sempre de mais alternativas, muitas pessoas têm tido dificuldade em agendar eventos e, até mesmo encontrar um que possa se adequar ao seu estilo em todo o país, ajuda-las nesse sentido têm sido a maior</p>

Myout	<p>prioridade.</p> <p><b>Questão 1.2</b></p> <p><u>Valor da solução do problema:</u></p> <p>A solução do problema trouxe um valor acrescentado para o mercado, hoje as pessoas conseguem identificar e agendar mais facilmente um evento, escolhendo assim o tipo de evento e as respetivas datas sem se quer sair de casa, é realmente uma inovação.</p> <p><u>Coerência entre o valor da oportunidade e preço:</u></p> <p>O valor da oportunidade é coerente com o preço, tendo em conta a aderência e solicitação constante desses serviços, e, os que procuram ou precisam normalmente conseguem pagar.</p> <p><b>Questão 1.3</b></p> <p><u>Riscos e retornos:</u></p> <p>Os riscos são muitos, mas, é necessário arriscar quando temos uma oportunidade de investimentos, pois se demoramos pode surgir outro concorrente, risco de o produto não satisfazer os consumidores e assim perder os esforços e investimentos feitos. Quanto aos retornos, só o facto da realização pessoal já é um bom retorno quanto ao resto é um complemento.</p> <p><b>Questão 1.4</b></p> <p><u>Relação entre o perfil, objetivos pessoais e a oportunidade:</u></p> <p>Sim, o perfil e os objetivos pessoais foram preponderantes para a identificação da oportunidade.</p> <p><b>Questão 1.5</b></p> <p><u>Ambiente no mercado:</u></p> <p>O ambiente no mercado é bastante competitivo, tendo em conta que existe muitas soluções para as mesmas áreas, mas isso é bom, pois faz com que aja uma constante evolução inovadora para apresentar sempre algo de melhor aos consumidores.</p> <p><b>Objetivo específico: 2- Compreender como se desenvolve o Plano de negócio</b></p> <p><b>Questão 2.1</b></p> <p><u>Dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de negócio:</u></p> <p>A falta de uma orientação perita foi a raiz dos problemas enfrentados no desenvolvimento do plano de negócio, que fez também com que o plano</p>
-------	--

<p>de negócios demorasse muito mais tempo na sua conceção.</p> <p><b>Questão 2.2</b></p> <p><u>Violação de regras:</u></p> <p>As regras têm de ser cumpridas, faz parte da ética de negócios.</p> <p><b>Questão 2.3</b></p> <p><u>Fazer inimigos:</u></p> <p>Não sei se estou preparado, talvez quando surgir uma situação dessa natureza saberei a resposta a essa pergunta.</p> <p><b>Questão 2.4</b></p> <p><u>Paciência para começar por baixo:</u></p> <p>A paciência é fundamental no mundo dos negócios, porque nem sempre estamos por cima as vezes estamos por baixo, e se não tivermos paciência para começarmos por baixo não teremos sucessos.</p> <p><b>Questão 2.5</b></p> <p><u>Alteração rápida da estratégia:</u></p> <p>As vezes sim, e é um campo em constante evolução, quanto mais experiencias tivermos mais rapidamente poderemos alterar as nossas estratégias.</p> <p><b>Questão 2.6</b></p> <p><u>Facilidade na conclusão de negócio:</u></p> <p>Não, por enquanto não temos ainda experiencia suficiente para fechar um negócio com facilidade mas aos poucos chegaremos lá.</p> <p><b>Objetivo específico: 3- Compreender como é feita a seleção e como se adquirem os recursos</b></p>
<p><b>Questão 3.1</b></p> <p><u>Recursos:</u></p> <p>Os recursos necessários foram o nosso tempo e a total dedicação.</p> <p><b>Questão 3.2</b></p> <p><u>Recursos financeiras:</u></p> <p>Baseamo-nos nos recursos financeiros próprios.</p> <p><b>Questão 3.4</b></p>

<p><u>Dificuldade no acesso aos recursos e a fornecedores:</u></p> <p>As vezes temos tido muitas dificuldades, poucos recursos para muitos concorrentes, e os fornecedores nem sempre estão dispostos a atender aos pequenos empreendedores, principalmente se têm contrato com as grandes empresas.</p> <p><b>Questão 3.5</b></p> <p><u>Formas de aceder aos recursos:</u></p> <p>Os recursos são acedidos por meio de apresentações e concursos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo específico: 4- Compreender como é feita a Gestão da empresa</b></p>
<p><b>Questão 4.1</b></p> <p><u>Estilo de gestão:</u></p> <p>Praticamos um estilo democrático.</p> <p><b>Questão 4.2</b></p> <p><u>Variáveis fundamentais traçadas para o sucesso:</u></p> <p>A angariação de mais clientes, mais conteúdos para a nossa agenda para aumentar o número de utilizadores, auto análise e <i>checkpoints</i> periódicos.</p> <p><b>Questão 4.3</b></p> <p><u>Identificação dos problemas e dos potenciais problemas na empresa:</u></p> <p>Temos de estar sempre perto de todos os colaboradores, fazer com que todos se sintam à vontade para se expressarem, dar sugestões e ir sabendo a opinião de todos sobre o seu próprio trabalho.</p> <p><b>Questão 4.3</b></p> <p><u>Sistema de controlo na empresa:</u></p> <p>Não, basta cada colaborador fazer o seu trabalho direito, é isso que todos fazem.</p> <p><b>Questão 4.4</b></p> <p><u>Vantagens da estratégia de crescimento:</u></p> <p>A estratégia de crescimento é muito vantajosa, pois, ajuda-nos a crescer e a atingir os nossos objetivos com sucesso. É fundamental ter os próximos meses/anos bem definidos pois é mais fácil trabalhar com metas bem traçadas e com prazos, para ter noção se estamos ou não a avançar rumo ao sucesso. E quando chegamos a data traçada para uma determinada tarefa temos que perceber se correu bem, e se não correu bem o que</p>

	falhou, e assim traçar novas metas com as mesmas ou com outras estratégias.
--	---

Fonte: Produção do autor

### Quadro nº 9. Análise das Entrevistas

<b>Objetivo específico: 1- Compreender como são identificadas e avaliadas as oportunidades</b>	
Entrevistado (E)	
Digisfera	<p><b>Questão 1.1</b></p> <p><u>Problema:</u></p> <p>O grande problema enfrentado, foi a exploração (estudo) do mercado para saber se havia ou não mercado para o produto idealizado, por ser um produto novo, com quase nenhuma expansão no mercado português. A falta de financiamento também foi um grande problema.</p> <p><u>Prioridade da necessidade:</u></p> <p>A prioridade da necessidade é relevante, sendo que é um produto de arte que dá uma outra visão as imagens que são colhidas fotograficamente, o mercado precisava muito de uma alternativa nessa área de investimento.</p> <p><b>Questão 1.2</b></p> <p><u>Valor da solução do problema:</u></p> <p>A solução do problema trouxe um grande valor para o mercado, depois da divulgação e <i>marketing</i> do serviço muitos passaram a conhecer esse serviço, e, a aderência tem sido significativa, é uma boa alternativa.</p> <p><u>Coerência entre o valor da oportunidade e preço:</u></p> <p>O valor é coerente com o preço, pelo menos até agora os que precisam ou valorizam conseguem pagar.</p> <p><b>Questão 1.3</b></p> <p><u>Riscos e retornos:</u></p> <p>Corria o risco de perder o negócio por causa de muito tempo perdido na identificação da oportunidade. Os retornos têm sido positivos, um deles é a satisfação pessoal.</p> <p><b>Questão 1.4</b></p>

<p><u>Relação entre o perfil, objetivos pessoais e a oportunidade:</u></p> <p>Não digo que o perfil pessoal foi preponderante, porque o desejo de investir surgiu mais depois de ter contacto com as disciplinas de empreendedorismo na universidade, foi a partir da li que o gosto em ser empreendedor tornou-se evidente e com isso surgiu a oportunidade.</p> <p><b>Questão 1.5</b></p> <p><u>Ambiente no mercado:</u></p> <p>O ambiente no mercado não é muito competitivo, é fraco, aqui em Portugal não há ainda muita competitividade nessa área de negócio.</p>
<p><b>Objetivo específico: 2- Compreender como se desenvolve o Plano de negócio</b></p>
<p><b>Questão 2.1</b></p> <p><u>Dificuldades encontradas no desenvolvimento do plano de negócio:</u></p> <p>Não houve nenhuma dificuldade, fomos muito bem orientados por pessoas que já tinham experiências no desenvolvimento de planos de negócios.</p> <p><b>Questão 2.2</b></p> <p><u>Violação de regras:</u></p> <p>Não, o nosso maior objetivo é criar boa reputação no mercado para podermos crescer com sustentabilidade.</p> <p><b>Questão 2.3</b></p> <p><u>Fazer inimigos:</u></p> <p>Sim, é quase que inevitável fazer inimigos no mundo dos negócios, tendo em conta a concorrência no mercado, quem deseja entrar nesse mundo tem de estar preado para fazer inimigos poderosos.</p> <p><b>Questão 2.4</b></p> <p><u>Paciência para começar por baixo:</u></p> <p>Sim, não é fácil mas é necessário porque os riscos estão sempre a acompanhar um empreendedor.</p> <p><b>Questão 2.5</b></p> <p><u>Alteração rápida da estratégia:</u></p> <p>Sim, temos que ser adaptáveis só assim o negócio terá rendimentos, o mundo é dinâmico e temos que acompanhar essas mudanças.</p>

<p><b>Questão 2.6</b></p> <p><u>Facilidade na conclusão de negócio:</u></p> <p>As vezes sim, nem sempre é fácil é preciso muita experiência.</p>
<p><b>Objetivo específico: 3- Compreender como é feita a seleção e como se adquirem os recursos</b></p>
<p><b>Questão 3.1</b></p> <p><u>Recursos:</u></p> <p>Por meios próprios, juntando pouco a pouco, foi necessário algum tempo para ter a quantidade necessária.</p>
<p><b>Questão 3.2</b></p> <p><u>Recursos financeiras:</u></p> <p>Os recursos financeiros foram baseados totalmente nos recursos próprios (pessoais).</p>
<p><b>Questão 3.3</b></p> <p><u>Dificuldade no acesso aos recursos e a fornecedores:</u></p> <p>Sim, tivemos muitas dificuldades, hoje as dificuldades já são mais reduzidas, porque quando a pessoa já tem um negócio aberto os caminhos para aceder aos recursos e aos fornecedores ficam mais facilitados.</p>
<p><b>Questão 3.4</b></p> <p><u>Formas de aceder aos recursos:</u></p> <p>Baseamo-nos em recursos próprios, atualmente podemos acede-los por meio de concursos ou empréstimos em instituição de finanças, como os bancos, bolsas do governo e bolsas da comunidade europeia para o empreendedorismo e inovação.</p>
<p><b>Objetivo específico: 4- Compreender como é feita a Gestão da empresa</b></p>
<p><b>Questão 4.1</b></p> <p><u>Estilo de gestão:</u></p> <p>Praticamos o estilo democrático.</p>
<p><b>Questão 4.2</b></p> <p><u>Variáveis fundamentais traçadas para o sucesso:</u></p> <p>Queremos ser um grupo importante no país e no estrangeiro, para isso</p>

	<p>precisamos fazer um trabalho árduo e continuar a montar uma boa estratégia de crescimento.</p> <p><b>Questão 4.3</b></p> <p><u>Identificação dos problemas e dos potenciais problemas na empresa:</u></p> <p>A empresa é pequena, é fácil fazê-lo, as tarefas estão devidamente distribuídas.</p> <p><b>Questão 4.4</b></p> <p><u>Sistema de controlo na empresa:</u></p> <p>Por enquanto não é preciso, quando a empresa for maior e com muitos colaboradores saberemos o que fazer.</p> <p><b>Questão 4.5</b></p> <p><u>Vantagens da estratégia de crescimento:</u></p> <p>Quando temos uma boa estratégia de crescimento temos mais produção e também um crescimento qualitativo da empresa, com vista a larga expansão nacional e internacional.</p>
--	---

Fonte: Produção do autor